

Jessica Kankaanranta

TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄN KOULUTUKSEN
PROSESSIN KEHITTÄMINEN
AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA
CASE: Tampereen seudun ammattiopisto

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2018

TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄN KOULUTUKSEN PROSESSIN KEHITTÄMINEN AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA, CASE: Tampereen seudun ammattiopisto

Kankaanranta, Jessica

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK

Huhtikuu 2018

Ohjaaja: Kallama, Kimmo ja Suvanto, Mari

Sivumäärä: 81

Liitteitä: 3

Asiasanat: prosessijohtaminen, toimintamalli, älykäs suunnittelu, työssäoppiminen, ohjausmenetelmät

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena oli kehittää Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia ja luoda siihen uusi prosessi- ja toimintamalli, joka tulee pääasiassa ohjaavien opettajien käyttöön. Tutkimuskohteena oli Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi, miten se tutkimushetkellä toimi ja mitä muutoksia siihen kaivattiin sekä mitä muutoksia se tarvitsi toimiakseen uuden ammatillisen lain mukaisesti.

Prosessin kehittämiseen ja prosessi- ja toimintamallin luomiseen hyödynnettiin monipuolisesti Tredun henkilöstön asiantuntijuutta. Lopputuotokseen vaikuttivat toimintaa ohjaavat lait ja asetukset, joiden kautta prosessi- ja toimintamalliin tulivat suuntaviivat ja sisältö. Laki ammatillisesta koulutuksesta uudistettiin kokonaisuudessaan ja se astui voimaan 2018 vuoden alusta. Reformin myötä uudistettiin ammatillisen koulutuksen rahoitus, ohjaus, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää sekä järjestäjäjärakennetta. Työpaikalla järjestettävä koulutus oli yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista.

Kehittämistehtävässä perehdyttiin perusteellisesti uuteen ammatilliseen lakiin, sekä sen myötä tuotettuihin uusiin asiakirjoihin ja materiaaleihin. Teoriapohjana käytettiin monipuolista kirjallisuutta prosessimalleista ja -johtamisesta. Lähestymistapana oli laadullinen tapaustutkimus, joka piti sisällään piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Menetelminä hyödynnettiin teemahaastatteluja, aivoriihityöskentelyä sekä dokumenttianalyysiä.

Kehittämistehtävän tutkimusosassa todettiin työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin kehittämisen olevan tärkeässä ajankohdassa erityisesti uuden lakiuudistuksen myötä. Lopputuotoksesta syntyi selkeä ja nykyaikainen työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli, jossa on ohjaavalle opettajalle tärkeimmät tiedot muistilistan tavoin toimintamallin muodossa. Todettiin, että on tärkeää huomioida ennakkointi yritysten ohjauskäyntejä suunniteltaessa, erityisesti yritysten näkökulmasta. Ohjaavan opettajan on seurattava opiskelijan osaamisen kehittymistä koko työpaikalla järjestettävän koulutuksen ajan. Ohjauksen tueksi tulee olla hyvät ja ajanmukaiset välineet, huomioiden yrittäjien eli työpaikkaohjaajien sekä opiskelijoiden osaaminen ja mahdollisuudet eri välineiden hyödyntämiseen. Monipuoliset tutkimus- ja teoriapohjat toivat työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalliin kattavan ja laaja-alaisen näkökulman.

THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS OF THE WORKPLACE BASED VOCATIONAL EDUCATION, CASE: Tampere Vocational College

Kankaanranta, Jessica

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme In Management and Service Business, Master's Programme

April 2018

Supervisor: Kallama, Kimmo and Suvanto, Mari

Number of pages: 81

Appendices: 3

Keywords: process management, strategy, intelligent planning, workplace-based learning, guidance method.

The topic of this research-based thesis was to develop the current process of workplace based learning in the Tredu College. The aim was to create a new process and procedures that would mainly be used by the guiding instructors. The research subject was the current process of workplace based education in Tredu, how the process was currently functioning, what changes were desired but also needed in order to conform to new vocational legislation.

The expertise of the Tredu personnel was extensively utilized in the development of the process and procedures. The end result was influenced by legislation, which gave the process and procedures their guidelines and contents. The vocational legislation was fully renewed and came into effect in 2018. The funding, guidance, procedures, vocational system and the system of organizers were all renewed in the reform. Workplace based education was one of its most important development areas.

The renewed vocational legislation including new documents and materials produced because of its enforcement were thoroughly examined in this thesis. Versatile literature on process models and process management were used as theory basis. The thesis utilized qualitative approach, with features of constructive research. Theme interviews, brainstorming sessions and document analysis were used as research methods.

The thesis stated in its research section that because of the recent legislative reform, the development of the workplace based educational process was in a very fertile state. The end result of the thesis was an explicit and modern process and procedures of the workplace-based education, with checklist-like guidelines for the guiding instructors. It was stated that especially of the companies' point of view some preceding measures are essential when planning guiding visits to workplaces. The guiding instructor must follow the development of the student's skills during the whole workplace-based learning period. In support of the guiding process, high-quality and modern tools are required. The entrepreneur's i.e. guiding instructor's and the student's know-how and possibilities to utilize the tools should also be taken into consideration. The diverse research and theory bases gave the process and procedures of the workplace based vocational education a comprehensive and extensive aspect.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN KOHDEORGANISAATIO, TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1	Tampereen seudun ammattiopisto	7
2.2	Tutkimustyön taustatekijät.....	8
2.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet	11
3	LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT.....	17
3.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	17
3.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	18
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	19
3.3.1	Haastattelu	19
3.3.2	Yhteisöllinen ideointimenetelmä, aivoriihi	23
3.3.3	Dokumenttianalyysi.....	25
4	AMMATILLINEN KOULUTUS JA TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄ KOULUTUS	26
4.1	Työpaikalla järjestettävä koulutus	27
4.2	Työpaikalla järjestettävä koulutus Tredussa.....	32
4.3	Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön kokonaisuus	36
4.4	Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyökalut	40
4.5	Tutkintojen perusteet, hius- ja kauneudenhoitoala	44
5	UUDEN PROSESSI- JA TOIMINTAMALLIN MÄÄRITTELY.....	46
5.1	Prosessin kehittämisen hyväksyntä ja nykytilan analysointi	49
5.2	Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen.....	50
5.3	Työpaikalla järjestettävän koulutusprosessin kehittäminen ja uuden prosessi- ja toimintamallin määrittely	51
5.4	Prosessi- ja toimintamallin käyttöönotto/toteuttaminen	55
6	ÄLYKKÄÄN JULKISEN JOHTAMISEN PROSESSIMALLI JALKAUTTAMISEEN.....	57
6.1	Ydin- ja tukiprosessit	57
6.2	Älykäs julkinen johtaminen -prosessimalli, oppiva työyhteisö	58
6.2.1	Älykkään julkisen johtamisen prosessimallin muuttajat.....	63
7	TUTKIMUSTYÖN TULOKSET JA TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄN KOULUTUKSEN PROSESSI- JA TOIMINTAMALLI.....	65
7.1	Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli.....	65
7.2	Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin eri toimijat.....	70
7.3	Työpaikalla järjestettävän koulutuksen toteutus ja sähköiset työkalut	73

8 LOPUKSI.....	74
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työpaikalla järjestettävä koulutus ja sen kehittäminen on ollut Opetushallituksen yksi kärkihankkeista ammatillisen koulutuksen reformin uudistustyössä. Reformin myötä uudistettiin ammatillisen koulutuksen rahoitus, ohjaus, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäjärkennettä. Lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistettiin uudeksi laiksi, jossa keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi reformissa lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä ja päällekkäisyyksiä. Uusi laki astui voimaan 1.1.2018. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 2 §, 5 §, 69 § & Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivut 2017 & Lempi-nen, P. 2017)

Aihe kehittämistyöhön muodostui oman kiinnostuksen kautta kehittää työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia ja sen ohjaustyötä sekä samalla kehittää omaa ammatillista osaamista. Halu kehittää ja ideoida Tampereen seudun ammattiopistolle (TREDU) vaihtoehtoisia sekä samalla tasalaatuisia toimintatapoja työpaikalla järjestettävän koulutukseen, työn edetessä jalkauttaen ne jokapäiväiseen työhön hius- ja kauneudenhoitoalan tiimiin, jossa itse työskentelen. Mielenkiintoa kehittämistyötä kohtaan lisää vuoden 2018 alussa voimaan astuva ammatillisen koulutuksen lakiuudistus, jossa kehittämistyötä on nimenomaan painotettu työpaikoilla tapahtuvaan oppimiseen sekä yksilöllisiin opintopolkuihin. Uudistustyötä tehdään, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Huomio kymmenen vuotisen ammatinopettajani uralla on kiinnittynyt opettajien työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön kuormittuvuuteen sekä sen epätasalaatuihin ohjaustyöhön. Tutkimuksellista kehittämistyön aihetta tukee myös se, että uudistuksen myötä ammatillisessa koulutuksessa on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. On kuitenkin huomioitava, että ohjaustyö koulutuksen järjestäjän ja työpaikan välillä tulee olla laadullista ja opiskelijan oppimista tukevaa.

2 KEHITTÄMISTYÖN KOHDEORGANISAATIO, TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Tampereen seudun ammattiopisto

Tampereen seudun ammattiopisto (TREDU) on Tampereen kaupungin ylläpitämä ammatillinen oppilaitos. TREDulla on toimintaa 17 eri toimipisteessä Tampereella, Ylöjärvellä, Nokialla, Kangasalla, Lempäälässä, Orivedellä, Ikaalisissa, Virroilla ja Pirkkälässä. Koulutuspalveluja tarjotaan Pirkanmaan lisäksi myös muualla Suomessa.

TREDussa opiskelee noin 12 500 nuorta perustutkinto-opiskelijaa, 1800 ammattitutkinto-opiskelijaa ja 1200 erikoisammattitutkinto-opiskelijaa. TREDU tarjoaa myös valmentavaa koulutusta, johon ottaa osaa noin 500 opiskelijaa vuodessa. Oppilaitoksella on myös muuta koulutustoimintaa, jossa on vuosittain yli 1700 henkilöä.

TREDussa voi kouluttautua kaikki nuorista aikuisiin, myös oppisopimuksella. Oppilaitoksella on tarjolla 26 ammatillista perustutkintoa eri osaamisaloineen, useita ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja sekä monipuolisia työelämän kehittämispalveluja. TREDussa voi opiskella myös englanniksi ja suorittaa ammatillisia yhdistelmäutkintoja sekä ammatillisten ja lukio-opintojen yhdistelmiä. (TREDun www-sivut 2018)

Kehittämistyön lopputuotos tulee käyttöön TREDun koko henkilöstölle. Kehittämistyön tutkimusosuudessa on hyödynnetty TREDun henkilöstön monipuolista asiantuntijuutta eri aloilta sekä eri tehtävistä. Aivoriihiyöskentelyssä on hyödynnetty hius- ja kauneudenhoitoalan tiimiä, koska tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tekijä työskentelee kyseisessä tiimissä ja tiimin opettajilla on ollut työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön koekäytössä erilaisia välineitä ja tapoja. Tiimi on 2017 vuoden syksystä asti testannut muun muassa yhtä mobiilipohjaista työkalua ja sen toimivuutta työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyössä. Alan koulutuspäällikön S-L. Silanpään mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 12.5.2017) TREDun hius- ja kauneudenhoitoalla työskentelee 12 opettajaa.

2.2 Tutkimustyön taustatekijät

Ammatillisen koulutuksen reformi astui voimaan 1.1.2018. Laki ammatillisesta koulutuksesta uudistui kokonaisuudessaan, ja samalla se toi suuria kehittämispaineita ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Reformi oli suurin opetus- ja kulttuuriministeriön lainsäädäntöhanke lähes kahteenkymmeneen vuoteen. Uuden koulutusopimuksen myötä ja taustaselvityksen jälkeen opinnäytetyön kehittämiskohteeksi nousi työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin kehittäminen sekä sen liitteeksi selkeä toimintamalli Tredun henkilöstön, oppilaiden ja työpaikkaohjaajien käyttöön.

Tredussa on työ- ja yrityselämän ja työssäoppimisen tiimit, joissa kehitetään Tredun kyseisiä palveluita. Organisaatiolla on myös hyvät Internet-sivustot työ- ja yrityselämälle, palveluita työpaikkaohjaajille sekä oma työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessimalli. Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessikaavioita on ollut kaksi, tällä hetkellä käytössä on yksi prosessikaavio. Viime vuonna toinen prosessikaavio oli vielä Tredun Internet-sivuilla, ja se oli suunnattu ja markkinoitu ulkoisille asiakkaille, esimerkiksi opiskelijoille ja yrittäjille. Prosessimalli oli vuodelta 2013 ja se on nyt poistettu Tredun Internet-sivuilta. Toinen prosessikaavio on Tredun henkilöstön Areenassa, johon vain henkilökunnalla on oikeudet, sitä on viimeksi päivitetty 2016. Opettaja hyötyy kyseisestä prosessimallista, jota myös tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on hyödynnetty. Tämän hetkinen Tredun prosessikaavio ei pidä sisällään ammatillisen lain uudistustyön myötä tulleita asioita. Henkilöstön Areenasta löytyy paljon erilaista materiaalia, josta opettajat ja koko henkilöstö Tredussa hyötyy. Ongelmana on, että yksittäinen työntekijä ei oman työnsä ohessa yksinkertaisesti ehdi eikä välttämättä osaa hakea Areenasta tietoa eri asioiden hoitamiseen. On havaittu, että esimerkiksi työpaikalla järjestettävän koulutukseen on ollut tarjolla tukea ja tietoa, mutta sen hyödyntämistä ei olla käytetty niin paljon kuin mahdollista olisi. Tämän vuoksi tässä kehittämishankkeessa on tuotu esille myös työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin jalkauttaminen tiimeihin. Miten kehittämistyössä syntyneestä tiedosta ja konkreettisista tuotoksista saadaan mahdollisimman paljon hyödynnettyä omaan työhön. (Tredun www-sivut 2017, 2018)

Tredussa on tällä hetkellä menossa erilaisia hankkeita, joiden avulla kehitetään oppilaitoksen toimintaa uuden koulutusmallin suuntaan. ”Henkilökunnalla on valtavan hyvät mahdollisuudet saada uutta tietoa hankkeista sekä koulutusmallin kehittämisestä esimerkiksi ”pedakahviloissa”, jota järjestetään Tredun eri toimipisteissä joka viikko. Aiheet ja aikataulut löytyvät Tredun omasta areenasta.” (Kattelus 2018).

Tredulla on tällä hetkellä käynnissä muun muassa valtakunnallinen Parasta osaamista -hanke, jonka avulla kehitetään ja varmistetaan reformin tavoitteiden mukaista toimintamallia valtakunnallista, yhdenmukaista laatua ja luodaan yhtenäisyyttä käytäntöihin. Hankkeen avulla tuetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön työ- ja toimintatapojen uudistamista toimintaympäristön ja lainsäädännön muuttuessa. Lisäksi kyseisen hankkeen avulla tuetaan erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntämistä osaamisperusteisen ja asiakaskeksisen ammatillisen koulutuksen kehittämisessä ja toteuttamisessa yhdessä työelämän kanssa. Hankeen työryhmän yhtenä tavoitteena on luoda Tredulle työpaikalla järjestettävän koulutuksen toimintamalli ja siihen liittyvää materiaalia. (Parasta osaamista -hankkeen www-sivut 2018).

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittäminen on Tredun yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista tällä hetkellä. Kyseistä prosessia kehitetään kuudessa käynnissä olevassa projektissa, Parasta Palvelua Länsi, Vertaisarvioinnilla tulosta, Yhdessä, TreduErasmus, Sotenet ja Tredu@work. (Nousiainen & Kattelus 2018, 25).

Tähän tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen vaikuttavat kaksi alla tarkemmin esitettyä muutosta:

1. Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta ja Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistettiin uudeksi laiksi, Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, jossa keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Laki uudistettiin, jotta ammatillinen koulutus pystyy aiempaa paremmin ja ketterämmin vastaamaan taloudessamme, työelämässämme ja yhteiskunnassamme tapahtumiin muutoksiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Hallitusohjelman mukaan laissa uudistettiin kaikki ammatillisen koulutuksen osat: rahoitus, ohjaus, säätely sekä toiminta, tutkintoja, järjestäjäjärkennetta ja opiskelijavalintoja. Ammatilliseen koulutuk-

seen lisättiin työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä purettiin sääntelyä ja päällekkäisyyksiä. Ammatillisen koulutuksen reformi oli yksi hallituksen osaamisen ja koulutuksen kärkihankkeista. Reformin lausuntokierros päättyi 19.12.2016. Lakiesitys on annettu eduskunnalle keväällä 2017. Uusi laki astui voimaan 1.1.2018. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 2 §, 5 §, 69 §, Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015 ja 2017, Lempinen, P. 2017)

2. Työpaikalla järjestettävä koulutus ja sen kehittäminen oli Opetushallituksen yksi kärkihankkeista ammatillisen koulutuksen reformin uudistustyössä. Ammatillisen koulutuksen työpaikalla tapahtuvaa oppimista haluttiin uudistaa ja selkeyttää tulevalla koulutussopimus mallilla. Selvityshenkilöt rehtori Maija Aaltola ja oikeustieteen kandidaatti Rauno Vanhanen ehdottivat yksinkertaisempaa mallia nykyisen työpaikalla tapahtuvan oppimisen tilalle. Uudistuksen myötä, työpaikalla järjestettävän koulutuksen tapoja ovat oppisopimus ja koulutussopimus. Koulutussopimus korvaa nykyisen työssäoppimisen ja muodostaa samankaltaisen toimintamallin oppisopimuksen kanssa. Koulutussopimus ei perustu työsuhteeseen. Oppisopimus kuitenkin sovitetaan edelleen työsuhteisesta työssä oppimisesta. Selvitys luovutettiin ministeri Sanni Grahn-Laasoselle 13.4.2016. Selvityshenkilöt ehdottivat, että koulutussopimusmalli ja laajemmin uudenlainen työpaikalla järjestettävän koulutuksen malli otetaan käyttöön 1.1.2018 mennessä. Hallitus päätti kärkihankkeiden toimeenpanosuunnitelmassaan, että ammatillisen koulutuksen reformissa otetaan käyttöön uusi koulutussopimusmalli. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016).

Osaltaan myös tutkintojen yhtenäistäminen ja niihin kohdistuneet muutokset vaikuttavat työpaikalla järjestettävän koulutusprosessin kokonaiskuvaan. Esimerkkinä hius- ja kauneudenhoitoala, jossa palvelut pyritään monipuolistamaan tulevalla tutkintojen perusteiden muutoksella. Tällä hetkellä tutkintonimikkeet aloilla ovat: hiusalan perustutkinto, hiusalan ammattitutkinto, hiusalan erikoisammattitutkinto, kauneudenhoitoalan perustutkinto ja kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto. Tutkintojen yhtenäistämisen jälkeen hiusalan ammattitutkinto poistuu kokonaan. Tulevat tutkintonimikkeet

syksyllä 2018 alkaen ovat hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto ja hius- ja kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto. Tutkinnot pitävät sisällään osaamisalat, parturi, kampaaja, kosmetologi ja kosmetiikkaneuvoja. Tutkinnon perusteet on julkaistu 20.12.2017. Tutkinnon perusteet tulevat voimaan 1.8.2018. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto 2018).

2.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet

Tässä kehittämishankkeessa kehitetään Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia ja sen tueksi luodaan prosessi- ja toimintamalli. Tärkeää on, että opettaja saa omalla työajallaan tehtyä opetussuunnitelmassa vaaditun tasalaatuisen ja laadullisen työpaikalla järjestettävän koulutuksen. Kehittämistyön tarkoitus on luoda prosessi- ja toimintamalli kyseiseen tarkoitukseen. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää koko Tredun hyviä käytänteitä työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta ja sen ohjauksesta. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on Sydänmaanlakan (2015, 76) älykkään julkisen organisaation johtamisen prosessimallin näkökulma, jota vahvistavat myös Järvinen, Koivisto & Poikela (2002, 102-107) sekä Katzenbach (1993), Bekke (1987, 24-25) ja Salminen (2011, 114-120). Älykkään julkisen johtamisen prosessimallin tuo esille, kuinka laajasti julkisen organisaation kehittämistyöhön vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten poliittinen ja virkamiesohjaus. Älykkään julkisen organisaation johtamisen prosessimalli auttaa kehittämishankkeessa syntyneen prosessi- ja toimintamallin käyttöönottoa työelämässä. Tavoitteena on luoda työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessiin prosessi- ja toimintamalli, jotka tulevat Tredun koko henkilöstön käyttöön. Ensisijaisesti pyritään saavuttamaan tasalaatuinen työpaikalla järjestettävä koulutus. Prosessi- ja toimintamalli tulee ensisijaisesti hius- ja kauneudenhoitoalan tiimi, ja sen jälkeen sen käyttö pyritään jalkauttamaan koko organisaatioon.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 on astunut voimaan 1.1.2018, ja siihen liittyvää kehittämistyötä on tällä hetkellä työn alla monessa eri hankeryhmässä. Erilaisia materiaaleja työstetään ja jaetaan valtakunnallisesti. Tämän vuoksi lopullisia ratkaisuja prosessi- ja toimintamalliin ei voida tehdä tämän kehittämistyön aikana. Asian työstäminen jatkuu tämän kehittämistyön jälkeen, koska moni asiaa ratkeaa vasta myö-

hemmin. Tässä vaiheessa on hyvä luoda käytettävissä olevien tietojen perusteella prosessi- ja toimintamalli, joiden kehittämistä voidaan jatkaa. Toimintamalleja voi olla erilaisia, riippuen esimerkiksi suunnitelman kohteesta ja aiheesta.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tutkimusosuus on rajattu selvittämään työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittämistä oppilaitoksen ja opettajan näkökulmasta, mitä opettajan tulee huomata ja muistaa, kun hän suunnittelee opiskelijan työpaikalla järjestettävän koulutuksen järjestämistä. Lähestymistapana on asiakaslähtöisyys, koska työpaikalla järjestettävä koulutus pyritään suunnittelemaan asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Asiakaslähtöisyys ja kumppanuus on yksi Tredun tärkeimmistä 2030 vuoden vision tavoitteista. (Nousiainen & Kattelus 2018, 19). Kun prosessi- ja toimintamalli suunnitellaan niin, että opettaja löytää siitä työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuteen liittyvän tiedon nopeasti, toimii se samalla asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvasti. (Lahtinen 2007, 52-60 & Tuominen 2010, 13). Opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa uuden rahoitusjärjestelmän myötä ammatilliseen koulutukseen tuli yksi yhtenäinen rahoitusjärjestelmä. (Asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista 532/2017) Rahoituksen muuttumisen myötä, on myös järkevää, että tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen näkökulma on oppilaitossuuntainen. Uuden rahoitusmallin myötä pyritään lisäämään toiminnan vaikuttavuutta ja painotetaan tehokkuutta. Uusi rahoitusmalli koostuu seuraavista peruselementeistä: perusrahoitus (opiskelijavuodet), suoritusrahoituksen (tutkinnot ja tutkinnon osat), vaikuttavuusrahoituksesta (mm. työllistyminen ja jatko-opinnot) ja strategiarahoituksesta (mm. fuusioiden tukemiseen, kehittämishankkeisiin). (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017). Ammatillisen koulutuksen tulee 2018 vuoden alusta painottaa työpaikalla järjestettävää koulutusta sekä huomioida rahoituksen tiukentuneet muutokset.

Toimintamalli on Mäntynevan (2016, 48-49) mielestä keskeinen osa toiminnan onnistumista tukevana dokumenttina. Hyvä toimintamalli viestii käyttäjilleen sen tarkoituksen ja tavoitteet. Mäntyneva on luonut toimintasuunnitelman pohjalle kysymyspatteriston, jota hyödyntäen sekä mukaillen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuskysymys ja sen alakysymykset on luotu.

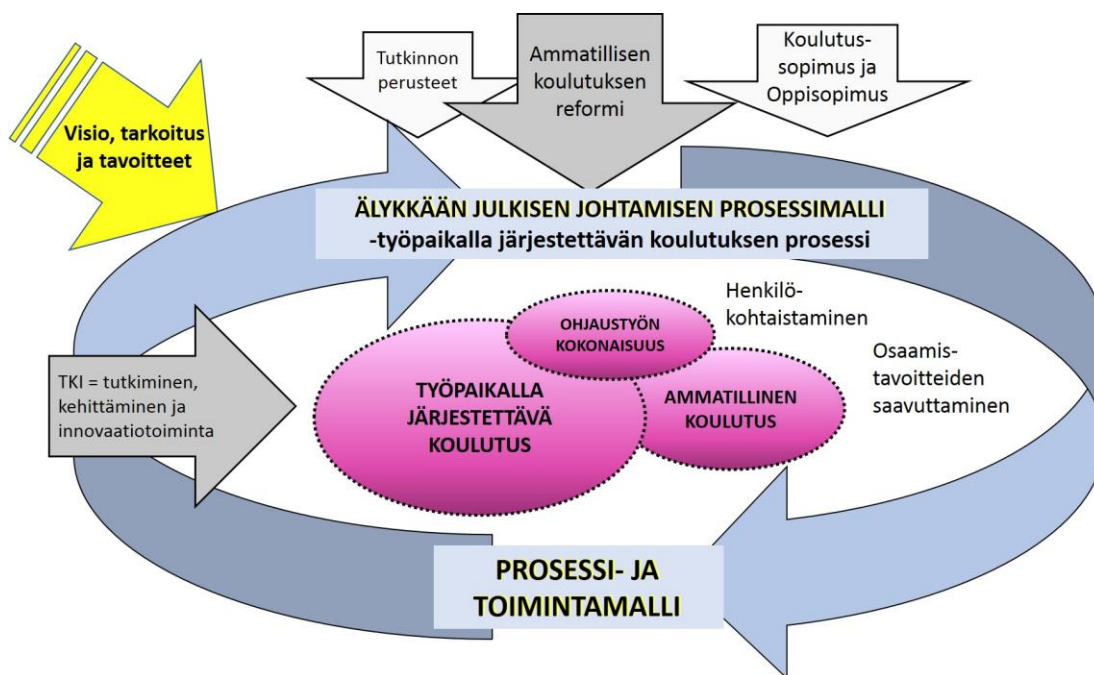
Tredussa panostetaan vuoden 2018 aikana laadunhallintaan ja sen kehittämiseen, jossa muun muassa työryhmän kanssa kehitetään ja yhdenmukaistetaan Tredun prosesseja. (Rantalainen 2018). Tredulla ei ole tällä hetkellä työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessikaaviota, joka sisältäisi uusimman tiedon ammatillisesta laista. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on luoda Tredulle työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli. Tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Minkälainen työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin ja toimintamallin tulee olla, jotta opettaja pystyy sen avulla ohjaamaan oppilasta ja työpaikkaohjaajaa työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana?
 - a. Mitä prosessin aikana tehdään, mitä se pitää kokonaisuudessaan sisällään? Tarvitaanko toimintamallin ja ohjauksen tueksi (sähköistä) työkalua?
 - b. Missä tilanteissa ja milloin ohjausta tehdään?
 - c. Kuka toimintamallia ja ohjaustyökalua tarvitsee, opettaja ja/vai työpaikkaohjaaja ja/vai oppilas?
 - d. Miten työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön saa toimimaan tasalaatuisesti, tarvitaanko ohjaustyön tueksi sähköinen työkalu, pysyväkö jokainen ohjaustyöhön osallistuva taho käyttämään mobiilipohjaista tai sähköistä ohjaustyökalua?

Friskin (2016, 6) sekä Pastila-Eklundin (2017, 19-26) mukaan ammatillisena peruskoulutuksena suoritettavan tutkinnon tulee sisältää osaamisen hankkimista myös työpaikalla järjestettävän koulutuksen kautta. Työpaikalla järjestettävä koulutus on aidossa työympäristössä tapahtuvaa tavoitteellista ja ohjattua oppimista eli koulutusta. Työpaikkaohjaajat ovat tärkeässä roolissa työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaajina. Työpaikkaohjaaja tarvitsee tietoperustan ohjaamisen pohjaksi ja erilaisia välineitä ohjaamisensa toteutukseen. Työpaikalla järjestettävää koulutusta ohjaavat tutkinnon perusteet, lait ja asetukset. Työpaikkaohjaajan tulee tuntea muun muassa suoritettavan tutkinnon perusteet, sen tavoitteet, sisällöt sekä arvioinnin kohteet ja kriteerit. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana opiskelijan ohjaustyön päävastuu on työpaikalla ja siellä olevalla työpaikkaohjaajalla. Koulutuksen järjestäjän vastuulla on nimetä opiskelijalle ammattitaidoltaan, koulutukseltaan tai työkokemukseltaan pätevä

vastuullinen työpaikkaohjaaja. Koulutuksen järjestäjä vastaa myös siitä, että oppisopimuskoulutuksessa ja koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa käytännön työtehtävät ovat sellaisia, että niitä tekemällä voidaan saavuttaa opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (=HOKS) osaamistavoitteet. (Frisk 2016, 6 & Pastila-Eklund 2017, 19-26)

Kuviossa 1. on kuvattu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehys ja sen tärkeimmät vaikuttajat. Lähtökohtana ovat visio, tarkoitus ja tavoitteet. Organisaatiolla on tulevasta lopputuloksesta aina visio ja tavoite, joihin pyritään. Kehittämistyöhön vaikuttaa suurelta osin ammatillisen koulutuksen uusi reformi. Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) pitää sisällään uuden koulutussopimus- ja oppisopimusmallin. Sydänmaanlakan (2015, 76) älykkään julkisen johtamisen prosessimalli antaa luontevan pohjan, jolla kokonaisuuden hahmottaminen selkiytyy sekä se auttaa koko kehittämistyön lopputuotoksen syntymistä sekä lopullisen toimintamallin viemistä käytäntöön. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli luo kokonaiskuvan tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle, jonka tarkoitus on tutkia, kehittää ja innovoida toimintaa. Ohjaustyön kokonaisuus on tärkeässä asemassa, kun kehitetään työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia, jossa tarkastelu on tehty nimienomaan opettajan näkökulmasta. Ohjaustyössä tulee huomioida henkilökohtaistaminen, työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuden suunnittelu, osaamisen arviointi, opiskelijan hyvinvointi- ja tukipalvelut, koulutusten koulukohtaiset toteutussuunnitelmat sekä kansainvälistyminen. (Opetushallituksen [www-sivut](http://www.sivut), reformin tuki 2018)



Kuvio 1. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyön tarkastelussa käytetään Sydänmaanlakan (2015, 63-64) älykkään julkisen organisaation prosessimallia. Älykäs julkinen organisaatio on strategisesti johdettu, avoin systeeminen verkosto, jonka peruslähtökohtia ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri. Nimenomaan älykkäällä julkisella organisaatiolla on kyky ennakoida muutoksia ja uudistua jatkuvasti sekä oppia nopeasti, sille on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedon, osaamisen ja älykkyyden käyttö. Kokonaisvaltainen älykkyys muodostuu käytännöllisestä, rationaalisesta, emotionaalisesta, henkisestä ja kulttuurisesta älykkyyden käytöstä. Johtaminen tapahtuu aina tiimissä. Myös Järvinen, Koivisto & Poikela (2002, 102-107) sekä Katzenbach (1993) painottaa tiimioppimista, ottaen lähtökohdaksi vallitsevan organisaationaalisen hierarkian ja byrokraattisen todellisuuden. Hyvä tiimityöskentely on avain organisaation menestymiseen.

Salminen (2011, 15-16) tuo esille julkisen ja yksityisen toiminnan johtamisen eroavaisuuksia, huomioiden yhteiset tekijät, mutta esimerkiksi ääritapauksissa julkisen ja yksityisen toiminnan johtamisen eroavaisuudet korostuvat. Esimerkiksi poliittisen johtamisen vertaaminen suuryrityksen strategiseen johtamiseen tuo esille perustavanlaatuisia eroavaisuuksia. Julkisen toiminnan johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jolla on poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset ulottuvuutensa. Bekke (1987, 24-

25) painottaa, että julkisjohtaminen muuttuu ympäristössä tapahtuneiden muutosten seurauksena. Huomioitavaa on, että johtamisympäristön ääripäitä ovat vakaus ja muutosalttius. Muutosalttius eli turbulentti johtamisympäristö korostaa muutosvalmiutta, mahdollisuuteen tarttumista tai esimerkiksi oikeaa ajoitusta. Siitä kertoo 1980-luvulta eteenpäin managerialistinen, ammattijohtajamainen ja toimintavapautta korostava julkinen johtaminen.

Lecklin (2006, 126) sekä Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 29-30) antaa prosessijohtamiselle toimintatavan, jossa organisaatio toimii, ja sitä johdetaan prosessien avulla. Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyn organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Sydänmaanlakka (2015, 75) on räätälöinyt viitekehyksen älykkäälle julkiselle johtamiselle prosessimallina. Johtaminen voidaan kuvata johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, jossa vallitsevat tietyt arvot ja kulttuurit. Prosessissa vaikuttavat myös yrityksessä olevat osastot, organisaatio, verkosto ja yhteiskunta. Prosessimalli auttaa hahmottamaan julkisen johtamisen kokonaiskuvaa, ja selittää lukijalle koko prosessin kulun.

Salminen (2011, 114-115) tuo esille, että hallintoa, hallintotoimintaa ja johtamista kehitetään jatkuvasti niin valtionhallinnossa kuin kunnallishallinnossakin. Hallinnon ja johtamisen kehittämisalueita ja -välineitä on useita erilaisia. Salminen (2011, 114-120) tuo niistä esille esimerkiksi benchmarking, joka on arviointimenetelmä, jolla on yhteys oppivaan organisaatioon. Benchmarking on julkisten organisaatioiden toiminnan kehittämistä etsimällä parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja esikuvavertailun ja esikuvapoppimisen avulla. Benchmarkin-tekniikalla pyritään organisaatioiden laadunparantamiseen. Organisaatioiden prosessit tulevat paremmin ymmärretyiksi. Benchmarkingia eli vertailukehittämistä julkissektori voi Nurmen ja Virtasen (1999) mukaan etsiä organisaation sisältä, toiselta sektorilta tai ulkomaisista yksiköistä. Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin kehittämisessä hyödynnetään sisäistä benchmarkingia.

Jotta prosessia voidaan kehittää tuo Lecklin (2006, 134-135) esille prosessien kehittämismallin, jota toimintamalli tarvitsee kehittyäkseen. Ensin on kartoitettava nykytila,

jonka jälkeen tehdään prosessianalyysi. Prosessianalyysin vaiheessa selvitetään ongelmat ja ratkaistaan ongelmat. Analysoidaan laatukustannukset sekä tehdään benchmarking-vertailua sisäisesti, jonka jälkeen valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja punnitaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Analyysin jälkeen parannetaan prosessia. On huomioitava, että prosessin kehittäminen on jatkuvaa.

3 LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 53-55) mukaan tapaustutkimus (case study) soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis-ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimukselle tyypillistä on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on tarkoituksena kehittää työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia sekä luoda sen tueksi toimintasuunnitelma Tredun koko henkilöstölle. Tarkoituksena on myös luoda konkreettinen tuotos, joten piirteitä löytyy myös konstruktiiivisesta lähestymistavasta. Ojasalon ym. (2015, 65-67) mukaan konstruktiiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Tuotokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu ongelmaan. Tällä hetkellä Tredulla ei ole uuden ammatillisen lain uudistusten mukaista prosessikaaviota eikä toimintasuunnitelmaan työpaikalla järjestettävään koulutukseen.

Ojasalo ym. (2015, 104-105) painottavat, että kehittämistehtävästä tulee laatia tietopohja sekä suunnitella lähestymistapa ja tiedonkeruu menetelmät. Kun tavoite ja kehittämistyön määrittely sekä lähestymistapa ovat selvillä on aika suunnitella mitä menetelmiä kehittämistyön tukena käytetään. Perinteiset tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin ja laadullisiin eli kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä on tyypillisesti lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa

kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta vastaajajoukolta. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen.

Perinteisten laadullisten ja määrällisten menetelmien muotoja on erilaisia. Ojasalo ym. (2015, 40, 104-186) suosittelevat tutkimuksellisessa kehittämistyössä käyttämään haastatteluja eri muodossa, havainnointia, kyselyä ja dokumenttianalyysiä. Näiden lisäksi voi käyttää ennakkointia, ideointimenetelmää sekä esimerkiksi benchmarking-menetelmää. Kehittämistyössä menetelmien monipuolinen käyttö on keskeisessä asemassa. Niiden avulla saadaan kehittämistyön tueksi erialaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Menetelmiä valittaessa, on tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tullaan käyttämään teemahaastatteluja, dokumenttianalyysiä sekä aivoriihityöskentelyä.

3.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti määritellään kahdesta eri näkökulmasta. Onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä validi ja/tai reliaabeli? Ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja ja/tai reliaabeleja? Validiteetti eli pätevyys (validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tutkimustyössä käytetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa tutkittavasta kohteesta halutaan. Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa saatavilla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. Jos validiteetti kuitenkin puuttuu totaalisesti, tekee se tutkimuksesta arvottoman. Validitettia tulee miettiä jo tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä. Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet. Validiteetilla tarkoitetaan niiden päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta, joita mittaustuloksista tehdään. (Hiltunen 2009, 2-8)

Reliabiliteetti eli luotettavuus (reliability) ilmaisee, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetin yhteydessä ilmoitetaan usein mittavirhe ja reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla. Reliabiliteetissa erotetaan kaksi osatekijää, stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetissa on kysymys mittarin tai menetelmän pysyvyydestä ajassa. Epästabiilissa mittarissa tai menetelmässä näkyvät olosuhteiden ja vastaajan mieliala sekä niiden satunnaisvirheiden vaikutukset helposti. Mittarin konsistenssilla eli yhteneväsyydellä tarkoitetaan sitä, että kun useista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, kumpikin väittämäjoukko mittaa samaa asiaa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja sen väitteiden luotettavuutta. Johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai pystyykö tulokset riippumattomasti toistamaan. Toistaminen voi tapahtua joko arvioijien välillä (inter-rater reliability) tai tutkimuskertojen välillä (test-retest reliability). Luotettava tutkimus on silloin tehty, kun sen alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna antaa saman tuloksen. Mitä alhaisempi on reliabiliteetti, sitä alhaisempi on myös validiteetti. Kääntäen väite ei pidä paikkaansa, sillä mittaus voi antaa hyvinkin reliaabeleja tuloksia, mutta aivan eri asiasta kuin mitä on ollut tarkoitus mitata. Systemaattinen virhe sisältyy usein itse mittariin, joilloin vääritymä koko aineistossa on tietyn suuntainen, esimerkiksi epäselvä kysymys. Mahdollista on myös että, esimerkiksi haastattelussa vastaaja puhuu systemaattisesti totuudenvastaisesti. (Hiltunen 2009, 9-12).

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

3.3.1 Haastattelu

Tutkimus- ja kehittämistöissä haastattelu on Ojasalon ym. (2015, 106-111) mukaan yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu on hyvä valinta, kun haluaa aiheesta uutta tietoa joka voisi avata sitä enemmän. Menetelmän lisäksi on hyvä käyttää myös muita tiedonkeruumenetelmiä, jotta työ on laadullisesti arvokas. Haastattelulla voidaan selventää ja syventyä asioihin, sitä kautta saa syvällisempää tietoa haastateltavan ajatuksista, kuin esimerkiksi yksittäisellä kyselylomakkeella. Asiaan vaikuttaa myös toimintaympäristö, jossa haastattelu tehdään. Yleensä se on järkevää tehdä

tutkittavan organisaation palveluympäristössä, näin ollen haastateltavan ajatukset ovat paremmin kiinni toimintaympäristössään ja hän muistaa ja osaa kuvailla tilanteita ja asioita helpommin, kun ollaan niiden äärellä.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurin ero on haastattelun strukturointiasteessa, siitä miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon voi joustaa itse haastattelutilanteessa. On hyvä erottaa strukturoitu eli standardoitu lomakehaastatteluomaksi luokakseen ja muut omaksi. Muita haastattelumenetelmiä voi olla esimerkiksi teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Menetelmistä voi käyttää kehittämistyön tueksi monia eri versioita, riippuen mikä mihinkin tilanteeseen sopii. Tässä opinnäytetyössä on hyvä hyödyntää teemahaastattelu menetelmää. Teemahaastattelut ovat tehokkaimpia tapoja saada yksityiskohtaista ja konkreettista tietoa. Tutkija tekee teemahaastattelun pohjaksi kysymykset ja aiheet. Teemahaastattelun tarkoitus on antaa haastattelu tilanteeseen vapauden keskustelulle kyseisestä aiheesta, jotta sieltä voisi tulla esille vaikka jotain sellaista, mitä tekijä ei ole tutkimustyötään tehdessä huomannut. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104-105 & Ojasalo ym. 2015, 106-111)

Haastattelut kannattaa äänittää, jotta voi myöhemmin palata haastattelutilanteeseen. Myöhemmin kuunneltuna kuuntelija voi saada kuulijan vastauksista vielä uusia näkökulmia aiheesta, kun on aikaa kuunnella haastateltavaa tarkemmin. Tallentamisen avulla pystytään raportoimaan erittäin tarkasti. Tallentamiseen tarvitaan kuitenkin haastateltavan lupa. Haastattelujen jälkeen aikaa menee runsaastikin aineiston auki kirjoittamiseen eli litterointiin. Teemahaastatteluun kannattaa valita henkilöitä joilla on ammattinsa puolesta asiasta henkilökohtaista kokemusta. Teemahaastattelu on usein ainoa tapa saada tietoa ihmisten ajatuksia erilaisista asioista, joista voi tehdä erilaisiakin tulkintoja ja merkityksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 106 & Ojasalo ym. 2015, 106-111)

Työpaikalla järjestettävää koulutusta ohjataan jatkuvasti työn lomassa sekä järjestetyissä ohjauskeskusteluissa. Tavoitteellisen oppimisen tueksi on tarpeen, että opiskelijan oppimista käsitellään riittävän usein erikseen suunnitelluissa ohjauskeskusteluissa. Joskus työpaikkaohjaajalle tulee työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana haastavia ohjaustilanteita. Näiden kaikkien tueksi on hyvä olla olemassa työkalu, jolla

työpaikkaohjaaja voi tarvittaessa nopeasti ottaa yhteyttä oppilaitokseen. (Frisk, T. 2016. 6-7) Tämän vuoksi on tärkeää, että oppilaitoksella on väline, jolla ohjaustyötä pystyy tekemään sujuvasti eri tilanteissa. Sydänmaanlakan (2015, 63-64) mukaan Älykäs julkinen organisaatio on strategisesti johdettu, avoin systeeminen verkosto, jonka peruslähtökohtia ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri. Sydänmaanlakan mukaan kannattaa hyödyntää organisaatiossa syntyviä kumppanuuksia sekä organisaatiokulttuurin mukaista ennakoivaa muutoksen kehittämistä.

Jotta prosessi- ja toimintamallista saadaan monipuolinen sekä samalla yleishyödyllinen koko organisaatiolle, on teemahaastattelussa hyödynnetty Tredun ammatillisessa koulutuksessa työskentelevien henkilöiden monipuolista ammatillista osaamista teemahaastattelujen ja aivoriihityöskentelyn avulla. Teemahaastattelut toteutettiin Tredun työssäoppimisen koulutuspäällikölle, työelämäpalveluiden johtajalle, yrityskoordinaattorille, projektipäällikölle (mm. Ota-Digi hanke) sekä TEP-mentorille. Teemahaastatteluita varten oli kaksi eri teemarunkoa, riippuen henkilön osaamisalueesta työpaikalla järjestettävän koulutuksen näkökulmasta. Ensimmäinen teemahaastattelurunko on tarkoitettu työssäoppimisen koulutuspäällikölle, työelämäpalvelujen johtajalle, yrityskoordinaattorille ja TEP-mentorille. Toinen teemahaastattelurunko on projektipäällikölle. Häneltä pystyy selvittämään enemmän tietoa erilaisten sähköisten työkalujen sopivuudesta toimintamallin ohjaustyökaluksi. Tredussa on opetustyön käytössä muun muassa Futura Skills mobiilipohjainen työkalua. Kyseinen työkalu on ollut koekäytössä hius- ja kauneudenhoitoalan tiimillä syksystä 2017 asti. Mobiilipohjainen Futura Skills on järjestelmä käytännön osaamisen hallintaan. Futural Skills on täysin reaaliaikainen ja mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutuksen opiskelijan ja opettajan välillä ajasta ja paikasta riippumatta. (Tawastan [www-sivut](#) 2017) Muun muassa tämän työkalun käyttömahdollisuutta ja sen toimintamahdollisuuksia selvitetään yhden teemahaastattelun sekä hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin aivoriihityöskentelyn avulla. Teemahaastattelujen teemarungot liitteenä 1. Aivoriihi työskentelyn pohjana käytettiin omaa teemarunkoa, joka liitteenä 2.

Tutkimusosuuden avulla pyritään saamaan vastauksia sellaisiin asioihin, mitä ei teoriapohjaisesta kirjallisesta materiaalista ole selvinnyt. Haastattelujen avulla halutaan

saada lisätietoa Tredu-tasaisen prosessi- ja toimintamallin luomiseen sekä jo organisaatiossa käytössä olevan sähköisen mobiilipohjaisen työkalun käyttömahdollisuuksista työpaikalla järjestettävään koulutuksen ohjaustyöhön, sekä tietoa muista mahdollisista työkaluista ohjaustyökalun tueksi. Prosessi- ja toimintamalli ovat Mäntynevan (2016, 48-49) mielestä keskeisiä osa-alueita toiminnan onnistumista tukevinä dokumentteina. Hyvä prosessi- ja toimintamalli viestii käyttäjilleen sen tarkoituksen ja tavoitteet.

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin luomisen pohjaksi hyödynnetään Mäntynevan (2016, 48-49) kysymyspatteristoa, jota mukaillen haastattelujen ja avoriihityöskentelyssä olevat teemarungot on koottu. Samaa kysymyspatteristoa pohjaa on hyödynnetty tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimuskysymysten ja tavoitteiden määrittelyssä. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin suunnittelun pohjaksi on alla esitetty teemarunko, joka auttaa selvittämään minkälaisella prosessi- ja toimintamallilla opettaja pystyy ohjaamaan oppilasta ja työpaikkaohjaajaa työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana.

1. MITÄ prosessi- ja toimintamallin tulee sisältää? Millainen prosessi- ja toimintamalli helpottaa opettajien työtaakkaa työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyössä?
2. MISSÄ työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyö toteutetaan? Tarvitaanko tueksi sähköinen työkalu? Mitä työvälineitä Tredulla on tällä hetkellä käytössä? (Wilma, Moodle, Futura Skills, sähköposti, puhelin, kasvokkain ohjaus)
3. MILLOIN työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyötä tehdään ja miten se ajoittuu? Onko ohjaustyöhön määritelty tuntimääriä työaika?
4. KUKA vastaa ja tekee mitään? Opettaja ohjaa työpaikkaohjaaja ja oppilasta, työpaikkaohjaaja ohjaa oppilasta. Onnistuuko kolmikantainen ohjaustyökalu, huomioiden tietosuoja? Ohjataan näyttöjen suorittamista tietyllä kaavalla/kanavalla?
5. MITEN työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön saa toimimaan tasalaatuisesti? Tarvitaanko ohjaustyön tueksi sähköistä työkalu, pystyykö jokainen ohjaustyöhön osallistuva taho käyttämään mobiilipohjaista tai sähköistä ohjaustyökalua?

Sähköisten työkalujen käyttömahdollisuuksien selvittäminen työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön tueksi:

1. MITÄ erilaisia sähköisiä työkaluja Tredulla on käytössä tai mahdollista ottaa käyttöön työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyöhön?
2. MISSÄ eri toimialoissa ja opetustilanteissa on hyödynnetty sähköistä työkalua esimerkiksi Futura Skills ohjelmaa? Onko tullut esille jotain, missä kyseinen ohjelma ei ole toiminut halutulla tavalla?
3. MILLOIN sähköistä ohjaustyökalua kannattaa käyttää? Helpottaako se ohjaustyötä?
4. KUKA vastaa ja käyttää sähköistä ohjaustyökalua/-ohjelmaa? Opettaja, työpaikkaohjaaja, oppilas, toimiiko kolmikantaisesti?
5. MITEN työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön voisi hoitaa eri sähköisiä työkaluja hyödyntäen? Käytännön vinkkejä?

3.3.2 Yhteisöllinen ideointimenetelmä, aivoriihi

Ojasalon ym. (2015, 160-161) mukaan aivoriihi (brainstorming) on yksi niin sanotun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Menetelmää voi kutsua myös ideointityöpajaksi. Aivoriihikokouksessa kannattaa käyttää 6-12 hengen ryhmää. Vetäjän johdolla ryhmä pyrkii löytämään uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan.

Aivoriihityöskentely tuottaa luovia ideoita ja ratkaisuja, ryhmän työskennellessä intensiivisesti, samalla käyden hyvää keskustelua. Jokainen osallistuja on rohkaistava ajattelemaan ääneen ja ehdottamaan niin monta ideaa kuin mahdollista, idea voi olla todella kummallinenkin tai outo. Keskustelu ja kritiikki ideoista annetaan vasta kun aivoriihivaihe eli ideointivaihe on ohi. Silloin alkaa niin sanottu arviointi ja analyysi vaihe. (Business Dictionary. 2017).

Aivoriihityöskentelyä kannattaa hyödyntää tässä kehittämistyössä. Ideointipajaan kutsutaan hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin henkilöstö. Työskentelyä kannattaa hyödyntää työkalun ja toimintatavan suunnitteluvaiheessa, ideointimenetelmän avulla voi nousta esille sellaisia asioita, joita yksin ei tulisi huomattua. Yhteisöllinen menetelmä

auttaa toimintasuunnitelman käyttöönottoa. Aivoriihityöskentelyyn kannattaa valmistautua huolella, jotta siitä saadaan kaikki irti. Jokainen aivoriihityöskentelyyn osallistuva on saanut etukäteen teemarungon, joita on etukäteen pitänyt pohtia, jotta työskentelyyn käytettävä aika voidaan käyttää tehokkaasti ideointiin. Aivoriihityöskentelyn avulla tutkija pyrkii saaman tietoa, mitä hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin jäsenet haluavat työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön tueksi sekä mitä käyttömahdollisuuksia tiimillä ja sen toimintaympäristöllä on. Aivoriihityöskentelyyn on varattu 30 min aikaa. Aika on lyhyt, mutta kun se käytetään tehokkaasti, saa sen aikana mielikuvan ja tiedon hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin henkilöstön ajatuksista ohjaustyön kehittämiseen. Kyseinen aivoriihityöskentely toteutettiin tiimipalaverin yhteydessä, näin saatiin koko henkilöstö paikalle eikä aikaa tarvinnut käyttää opettajien opetustyöstä. Tiimipalaverien tarkoitus on kehittää koko alaa, jolloin aivoriihityöskentely sopii kyseiseen hetkeen. Aivoriihi työskentelyä voi tehdä erilaisin menetelmin, mutta alla esitetty tapa on helppo ja nopea tapa saada aikaan näkyvää ideointia pienelläkin ryhmällä. (Ojasalo ym 2015, 160-161).

Aivoriihityöskentely etenee seuraavasti:

1. Esivaihe, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Tässä tapauksessa aihe on rajattu työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyöhön tuleva toimintasuunnitelma sekä siihen liittyvä mahdollinen sähköinen työkalu. Tavoitteet ja siihen liittyvät kysymykset on tuotu esille teemarungossa, jota käytetään aivoriihityöskentelyn apuna. Teemarunko on lähetetty tiimin jäsenille etukäteen ja se on esitetty seuraavassa kappaleessa.
2. Lämmittelyvaihe, jossa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Tarkoittaa vapaata ajatusten vaihtoa aihealueesta.
3. Ideointivaihe, joka kannattaa aloittaa vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei sen kummemmin tarvitse perustella ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Tutkimuksen eli tämän kehittämishankkeen tekijä kirjaa ideat. Kummalliselta tuntuvat ja oudot ideat ovat hyviä, koska se auttaa samalla ryhmää rentoutumaan ja irtaantumaan totutuista ratkaisuista.
4. Valintavaiheessa, kokouksessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Tuotettuja ideoita voidaan arvioida. Loppuarvioinnissa tulee hyvin esille mikä idea on toteuttamiskelpoisin. (Ojasalo ym. 2015, 160-161).

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin luomisen pohjaksi hyödynnetään Mäntynevan (2016, 48-49) kysymyspatteristoa, jota mukaille avoriihityöskentelyssä oleva teemarunko on koottu.

1. MITÄ työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjausvälineitä hius- ja kauneushoitoalalla on tällä hetkellä käytössä?
2. MISSÄ tilanteissa ja MILLOIN ohjasta tehdään? Työpaikoilla suoritetaan opintoja sekä näyttöjä, mitä ohjaustyökalua siihen voisi tai kannattaa hyödyntää?
3. KUKA ja MITEN, tarvitaanko käyttöön sähköistä työkalua, jossa kolmikantainen ohjaus onnistuu? (opettaja, oppilas, työpaikkaohjaaja) Voidaanko tukena käyttää sähköistä työkalua? Futura Skills ohjelman koekäytöstä syntyneet ajatukset?

3.3.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on tiedonkeruumenetelmä, jossa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisestä verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Ojasalo ym. (2015, 136-139) tuovat esille, että niitä voi olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut, www-sivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit, ideointipalaverien muistiot, päiväkirjat, valokuvat, piirroksot, puheet, keskustelut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Tavoitteena on tutkia ja analysoida dokumentit järjestelmällisesti ja samalla luoda sanallinen selkeä kuvaus tutkitavasta ja kehitettävästä asiasta. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen tätä on päätettävä, analysoidaanko ilmisälltö (manifest content) vai myös piilossa olevat viestit (latent content). Dokumenttianalyysin tavoitteena on esimerkiksi määritellä, mitä asioita haastateltavat pitävät organisaation keskeisinä menestystekijöinä.

Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin, siihen vaikuttaa analysoitava dokumentti. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on erilaisia dokumentteja, joita hyödynnetään kehittämistyön lopullisen tuotoksen syntymisessä. Analysoitavana on muun

muassa, uuden reformin myötä tulleiden koulutuksien materiaaleja, aiheeseen liittyvien palaverien muistioita, tiimipalaverien muistioita, kehittämispäivien materiaaleja, aivoriihiyöskentelystä syntyvä muistio sekä kaikki muu materiaali.

4 AMMATILLINEN KOULUTUS JA TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄ KOULUTUS

Laissa ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) säädetään opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluvista ammatillisista tutkinnoista, ammatillisen osaamisen hankkimiseksi tarvittavasta koulutuksesta sekä ammatillisen osaamisen osoittamisesta ja todentamisesta. Laissa tarkoitettujen tutkintojen ja koulutuksen tarkoituksena on muun muassa kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. Lisäksi laissa ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) tarkoitettun koulutuksen tarkoituksena on edistää tutkintojen tai niiden osien suorittamista. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017)

Ammatillisia tutkintoja ovat ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot. Ammatillinen perustutkinto ja ammattitutkinto sijoittuvat ammatti-pätevyyden tunnustamisesta annetun lain (138/2015) 5 § 1 momentin 2 kohdassa tarkoitettulle pätevyystasolle ja erikoisammattitutkinto 3 kohdassa tarkoitettulle pätevyystasolle. Ammatilliset tutkinnot muodostuvat ammatillisista tutkinnon osista. Tutkinnoissa tai tutkinnon mahdollisissa osaamisaloissa on vähintään yksi pakollinen ammatillinen tutkinnon osa ja vähintään yksi valinnainen tutkinnon osa. Opetushallitus määrittää ammatillisten tutkintojen tutkinnon perusteet, joka sisältää: tutkintonimikkeet, tutkinnon osaamisalat, tutkinnon muodostuminen pakollisista ja valinnaisista tutkinnon osista sekä tutkinnon osien ja yhteisten tutkinnon osien osa-alueiden laajuus osaamis-pisteinä, tutkinnon osien ammattitaitovaatimukset tai osaamistavoitteet sekä osaamisen arvioinnin sekä osaamisen arvioinnin mukauttamisen. Opetushallitus valmistelee tutkinnon perusteet yhteistyössä työ- ja elinkeinoelämän edustajien, koulutuksen järjestäjien ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. Opetushallituksen on tutkinnon

perusteita valmistellessaan tehtävä yhteistyötä myös asianomaisen työelämätoimikunnan kanssa. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017)

Koulutuksen aloittavalle opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (=HOKS), johon kirjataan yksilöllisesti tiedot osaamisen tunnistamisesta, tunnustamisesta, hankkimisesta, kehittymisestä, osoittamisesta sekä ohjaus- ja tukitoimista. Koulutuksen järjestäjä vastaa HOKS:in laatimisesta ja päivittämisestä. Koulutuksen järjestäjän tehtävänä on suunnitella opiskelijan tavoitteiden sekä tunnistetun aiemmin hankitun osaamisen perusteella, suorittaako opiskelija koko tutkinnon vai tutkinnon osan tai osia. Oppisopimuskoulutuksessa ja koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa HOKS:ia sovelletaan myös muuhun ammatilliseen koulutukseen. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund, M. 2017) Henkilökohtaistamisesta on myös Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta (673/2017), jossa tuodaan esille mitä koulutuksen järjestäjän on merkittävä opiskelijan HOKS:iin. Niitä ovat muun muassa suoritettava tutkinto, tiedot tutkinnon osista, opiskelijan aiemmin hankkima ja osoittama osaaminen, tutkintokoulutuksen tai muun tarvittavan ammattitaidon hankkimisen tarve, mahdollisen ohjauksen ja tuen tarve, erityisen tuen tarve, näyttöjen ajankohdat ja sisällöt, näyttöympäristöt sekä näytön järjestäjä, osaamisen arvioijat sekä opiskelijalle laadittava urasuunnitelma. Lisäksi opiskelijan HOKS:iin tulee merkitä oppisopimuksena tai koulutussopimuksena suoritettavaan koulutukseen liittyvät tiedot. (Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta 673/2017 & Pastila-Eklund, M. 2017).

4.1 Työpaikalla järjestettävä koulutus

Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017), luvussa 8 on määritelty työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävä koulutus. Koulutuksen järjestäjä voi järjestää kyseisessä laissa tarkoitettua koulutusta työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä. Koulutuksen järjestäjän ulkopuolisella työpaikalla, joka perustuu oppisopimukseen tai koulutussopimukseen. Koulutuksen järjestäjä vastaa tavoitteellisen ja ohjatun koulutuksen järjestämisestä. Oppisopimuskoulutuksen järjestämistä koskevan sopimuksen ja koulutussopimuksen tekeminen edellyttää, että koulutustyöpaikalla on käytettävissä tutkinnon perusteiden mukaisen koulutuksen tai HOKS:n ja näyttöjen

järjestämisen kannalta riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeelliset työvälineet, ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevä henkilö. Koulutus-työpaikalta nimetään opiskelijalle pätevä vastuullinen työpaikkaohjaaja. Oppisopimuskoulutuksesta saavan yrittäjän työpaikkaohjaaja voi olla myös toiselta työpaikalta tai muutoin tehtävään soveltuva henkilö, kuten eläkkeellä jäänyt yrittäjä, joka ei enää ole työelämässä.

Osaamistavoitteiden saavuttamisen edellytyksistä tulee huolehtia. ”Koulutuksen järjestäjän vastuulla on, että oppisopimuskoulutuksessa ja koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa käytännön työtehtävät ovat sellaisia, että opiskelijan HOKS:n mukaiset osaamistavoitteet voidaan niitä tekemällä saavuttaa.” Koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa koulutussopimustyöpaikan tarjoajalla on velvollisuus seurata opiskelijan osaamisen kehittymistä, ryhtyä toimenpiteisiin, jos opiskelijan HOKS:n mukaista osaamista ei pystytä saavuttamaan sekä raportoida koulutuksen järjestäjälle opiskelijan HOKS:n toteutumisesta. Oppisopimuksessa sovelletaan työsuhteessa tai virkasuhteessa sovellettavaa lainsäädäntöä, mutta ei kuitenkaan erikseen 77 §:n 1 mom. todettuja työsopimuslain pykäläiä. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

”Koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa sovelletaan:

- Yhdenvertaisuuslakia (1325/2014)
- Nuorista työntekijöistä annetun lain (998/1993) säännöksiä työajasta ja työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä.
- Opiskelijan työaika saa olla enintään kyseisellä työpaikalla noudatettava säännöllinen työaika.
- Työaikalain (605/1996) säännöksiä päivittäisistä lepoajoista, vuorokausilevosta, viikoittaisesta vapaa-ajasta sekä työvuoroluettelosta.” (Pastila-Eklund M. 2017).

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan, työnantaja ja koulutussopimustyöpaikan tarjoaja vastaa työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävässä koulutuksessa opiskelijan työturvallisuudesta. Koulutuksen järjestäjä taas vastaa oppisopimuskoulutuksen ja koulutussopimukseen perustuvan koulutuksen johdosta ja sopimusten valvonnasta. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

OPPISOPIMUKSEN JA KOULUTUSSOPIMUKSEN TOIMINTAMALLIT



OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ
UNDERSVNINGSG- OCH KULTURMINISTERIET

#AMISREFORMI

Kuvio 2. Oppisopimuksen ja koulutussopimuksen toimintamallit, (Opetushallituksen www-sivut 2018 ja Pastila-Eklund M. 2017)

Kuviossa 2. on opetus- ja kulttuuriministeriön luoma toimintamalli oppisopimuksesta ja koulutussopimuksesta. Toimintamallista tehdystä kuvasta selviää koulutusten samankaltaisuudet sekä erilaisuudet. Tätä toimintamallia hyödynnetään myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin luomisessa. Kuvan lisäksi alla on avattu oppisopimus ja koulutussopimuksella suoritettuja ammatillisia koulutuksia.

Oppisopimuskoulutus on pääosin työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävää koulutusta, jota täydennetään tarvittaessa muissa oppimisympäristöissä tapahtuvalla osaamisen hankkimisella. Oppisopimuskoulutus perustuu 15 vuotta täyttäneen opiskelijan ja työnantajan väliseen kirjalliseen määräaikaiseen työ- tai virkasopimukseen (oppisopimus). Opiskelijan viikoittainen työaika tulee olla keskimäärin vähintään 25 tuntia. Oppisopimukseen tulee liittää opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS) siltä osin kuin se koskee oppisopimuskoulutusta.

HOKSista tulee käydä ilmi ne käytännön työtehtävät, joita tekemällä opiskelija voi saavuttaa tavoitteeksi asetetun osaamisen. Oppisopimuksen tekemisen edellytyksenä on, että koulutuksen järjestäjä ja työnantaja sopivat kirjallisesti oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä. Kyseisellä sopimuksella ei voida poiketa siitä, mitä HOKS:ssa on suunniteltu. Yrittäjälle voidaan järjestää oppisopimuskoulutusta omassa yrityksessään, jos koulutuksen järjestäjä ja yrittäjä sopivat 70 §:n 3 momentissa tarkoitetulla tavalla koulutuksen järjestämisestä. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

Koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa 71 § 1 momentin mukaan opiskelija hankkii osaamista työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä. Opiskelija ei ole työsuhteessa, eikä koulutussopimustyöpaikka maksa opiskelijalle palkkaa tai muuta vastiketta. Koulutuksen järjestäjä sopii kirjallisesti koulutussopimustyöpaikan edustajan kanssa opiskelijan osaamisen hankkimisesta työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä (koulutussopimus). Koulutussopimus on määräaikainen sopimus, joka sovitetaan HOKS:n mukaisesti tutkinnon osittain tai muun kuin 8 §:ssä tarkoitetun koulutuksen osalta. Sopimus voidaan solmia myös tutkinnon osaa pienemmistä kokonaisuuksista tai useammasta tutkinnon osasta. Koulutussopimukseen tulee liittää opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (=HOKS) siltä osin kuin se koskee koulutussopimukseen perustuvaa koulutusta. HOKSista tulee ilmetä ne käytännön työtehtävät, joita tekemällä opiskelija voi saavuttaa tavoitteeksi asetetun osaamisen. Koulutussopimus ja sen päivittäminen tulee antaa tiedoksi opiskelijalle. Koulutussopimukseen perustuvasta koulutuksesta ei makseta korvausta. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

Jokaiselle opiskelijalle laaditaan tutkinnon suorittamisen tai koulutuksen alkaessa henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma (HOKS). Oppisopimuskoulutuksen ollessa, HOKS tehdään osittain jo ennen koulutuksen alkua. Osaamisen tunnistaminen on koulutuksen järjestäjän velvollisuus. Koulutuksen järjestäjä ja opiskelija laativat ja päivittävät säännöllisesti HOKSia yhdessä. Alaikäisen opiskelijan huoltajalla on mahdollisuus osallistua sen laadintaan ja päivittämiseen. Työnantaja tai työpaikan edustaja eli työpaikkaohjaaja osallistuu prosessiin, kun osaaminen hankitaan ja osoitetaan työpaikalla. Suunnitelmaan kirjataan aiemmin hankittu ja osoitettu osaaminen, tarvittavan ammattitaidon ja osaamisen hankkiminen, osaamisen osoittaminen sekä

ohjaus- ja tukitoimet. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

Opiskelijan osaaminen arvioidaan näytöillä, joissa osoitetaan tutkinnon perusteissa määritelty ammattitaito ja osaaminen käytännön työtehtävissä ja aidoissa työtilanteissa. Pääsääntöisesti näytöt suoritetaan työpaikalla tai perustellusta syystä muussa ympäristössä. Näytöt suunnitellaan tutkinnon osittain, josta vastaa koulutuksen järjestäjä tehden yhteistyötä opiskelijan ja näyttöpaikan edustajan kanssa. Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuus tarjota tutkinnon tai tutkinnon osien suoritushetkellä ilman tutkintokoulutukseen osallistumista sekä yhteistyössä liiketaloudellisin perustein osaamisen kehittämispalveluita tarjoavien toimijoiden kanssa. Koulutuksen järjestäjä nimeää näyttöihin kaksi arvioijaa. Toisen tulee olla pedagogisesti pätevä ja kelpoinen opettaja tai erityisestä syystä muu koulutuksen järjestäjän edustaja, ja toisen tulee olla työelämän edustaja, sieltä työnantaja, työntekijä tai itsenäinen ammatinharjoittaja. Vähintään toisen arvioijan tulee olla paikalla yksittäisessä näytössä, osaamisen arvioinnista päätetään tutkinnon osittain yksimieleisesti. Arvioijilta vaaditaan riittävää ammatillista osaamista suhteessa tutkinnon perusteisiin ja arvioitavaan alaan. Koulutuksen järjestäjä perehdyttää työelämää edustavat arvioija. Opiskelijalle on annettava mahdollisuus omien suoritustensa itsearviointiin. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

Koulutuksen järjestäminen työpaikoilla on vuoden 2018 alusta joko oppisopimusta tai koulutussopimusta. Koulutussopimus on työpaikalla järjestettävää koulutusta, josta ei makseta koulutuskorvausta. Poikkeuksena erityiseen tukeen oikeutetun opiskelijan koulutussopimustyöpaikka, jolloin voi saada tukea esimerkiksi pyörätuoli liuskan hankkimiskustannuksiin. Oppisopimus on koulutuksen järjestämisestä työpaikalla, josta laaditaan työsopimus, jolloin opiskelija saa työpaikaltaan palkkaa. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 & Pastila-Eklund M. 2017).

4.2 Työpaikalla järjestettävä koulutus Tredussa

Tredulla on oma työssäoppimisen järjestämissuunnitelma, joka on opetussuunnitelman liite. Järjestämissuunnitelma on päivätty 18.3.2014. Dokumentti pitää sisällään työssäoppimisen järjestämisen ja suunnittelun kokonaisuudessaan Tredussa. Tässä kehittämishankkeessa käytän vain osittain kyseisen dokumentin tietoja, koska suuri osa tiedosta on vanhentunutta uuden ammatillisen lain (531/2017) vuoksi. Kyseistä dokumenttia uudistetaan parhaillaan. (Työssäoppimisen järjestämissuunnitelma 2014)

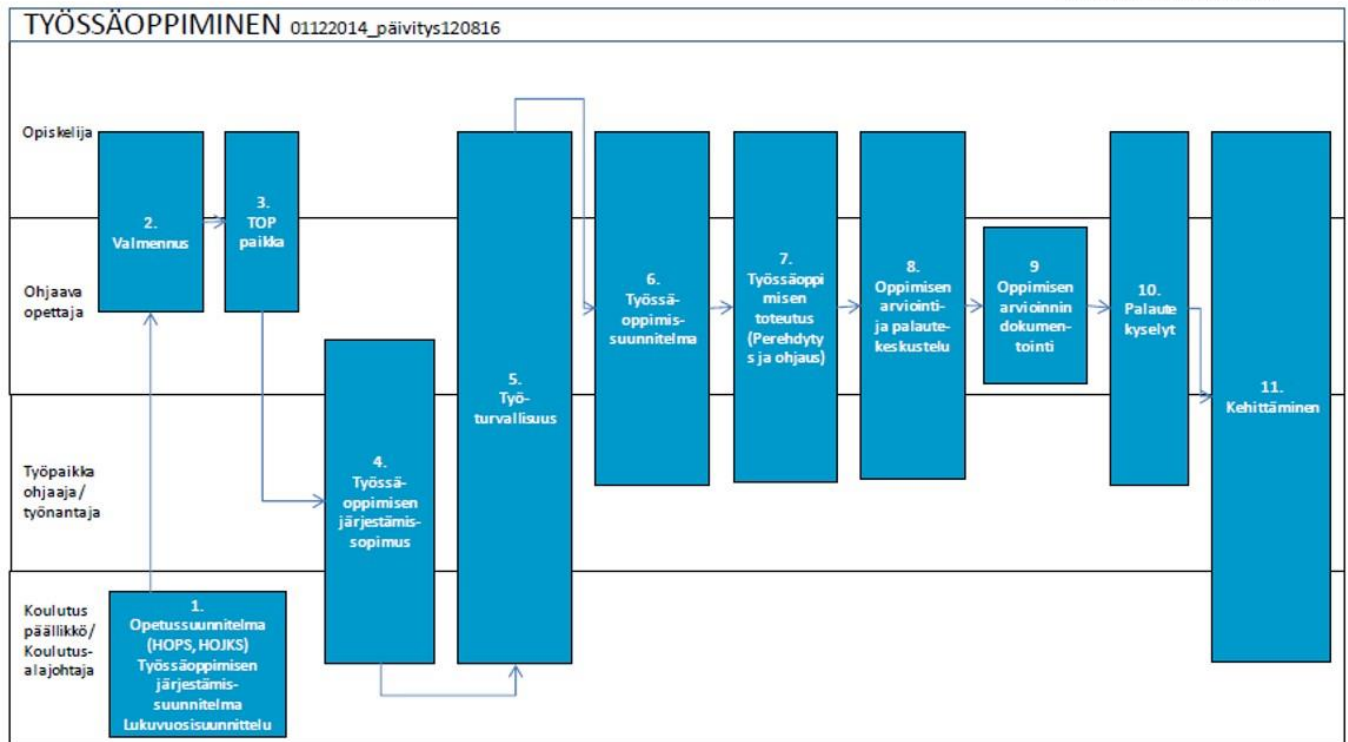
Työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta vastaa Tredussa koulutuspäällikkö. Yhdessä eri toimijoiden kanssa hän kehittää koko työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia. Tredulla on työ- ja yritys-elämän kautta omat yrityskoordinaattorit. Yrityskoordinaattorit toimivat yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa, pohtien koulutustarpeita sekä ennakoiden tulevaa. Yrityskoordinaattorit toteuttavat työelämän kehittämissuhteita monella eri yhteistyön muodolla ja sitä kautta tarjoavat keinoja henkilöstön osaamiseen ja yrityksen kannattavuuden parantamiseen. Työ- ja yritys-elämän yrityskoordinaattorit kehittävät henkilöstöä, muun muassa antamalla valmennusta yritys- ja liiketoiminnan kehittämiseen, esimiestyöhön ja johtamiseen. Yrityskoordinaattorit yhdistävät uusia ja kokeneita osaajia sekä yrityksiä, järjestämällä esimerkiksi ”pop-up”-rekrytointitilaisuuksia alan opiskelijoille sekä tekemällä tiivistä yhteistyötä työllisyydenhoidon henkilöiden kanssa. Ammatillinen koulutus sisältää työpaikalla järjestettävää koulutusta, johon yrityskoordinaattorit tarjoavat ohjausta sekä valmennuksia työpaikkaohjaajille. Jotta opiskelijat saavat ymmärrystä ja kokonaiskuvaa eri alojen työpaikkojen tulevista työtehtävistä, tekee yrityskoordinaattorit opiskelijoiden kanssa yritysvierailuja alan yrityksiin tai yrityksen edustajat käyvät oppilaitoksessa kertomassa alasta ja ajankohtaisista asioista. (Tredun www-sivut 2017)

Tredun työ- ja yritys-elämä palveluiden kautta työpaikkaohjaajat saavat maksutonta ohjausta ja tukea eri palvelukokonaisuuksista, kuten ota ohjauksen perusasiat haltuun ja ohjaa oppisopimusopiskelijaa tai -yrittäjä. Työssäoppimisen prosessi ja valmennus sisältävät ohjeet työpaikalla järjestettävän koulutuksen hankintaa ja järjestämismuotoon ohjeet, työturvallisuus ja vakuutusasiat, työpaikalla järjestettävän koulutuksen suunnitelman ja toteutuksen ohjeet, tiedot mahdollisista tuista, oppimisen ja osaa-

misen arvioinnin ja niihin liittyvät dokumentit, palautteet ja kehittämisen sekä oikopolkuja, linkkejä ja lomakkeita työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaukseen ja suunnitteluun. (Tredun www-sivut 2017)

Tredussa toimii kymmenen työelämäpedagogiikan kehittäjää, jotka on nimetty TEP-mentoreiksi, nimetyt henkilöt ovat ammatinopettajia eri aloilta. TEP-mentorit tukevat ja auttavat opettajakollegoja ja työelämän toimijoita työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittämisessä sekä ohjaaja-valmentajaroolin löytämisessä. He ovat tärkeä linkki koulutusalan, työelämäpalvelujen ja muiden toimitahojen yhteistyössä. Vertaisoppien he mentoroivat opettajia ja auttavat hyödyntämään projekteissa tehtävän kehitystyön. Kasvavat työelämässä tapahtuvan digitaalisen ja teknologisen muutoksen tuntijoina sekä edistävät koulutuksen digitalisaatiota muun muassa sähköistenohjauspalveluiden käyttöä kehittäen. Hius- ja kauneushoitoalan TEP-mentorina toimii Liisa Knuutila. (Kallio-Lahtinen 2017, 1-2)

Tredun henkilöstöön kuuluu myös yrityskoordinaattoreita, heidän tehtäväalueensa ulottuu yritysmaailmaan ja yhteydenpitoon työelämään päin. Yrityskoordinaattorit tarjoavat keinoja yritysten henkilöstön osaamisen ja yrityksen kannattavuuden parantamiseen sekä työvoiman saatavuuteen. Heidän tehtävänä on yhdistää ammatillisen koulutuksen ja alueen elinkeinoelämän tekijöitä, tarpeita ja tarjontaa. Yrityskoordinaattorit tarjoavat yrityksille erilaisia palveluita heidän työntekijöilleen, esimiehille sekä johdon koulutusta, alasta riippumatta. Tarjolla on mm. oppisopimuskoulutusta, räätälöityjä täsmäkoulutuksia, kortti- ja passikoulutuksia, työssäoppijoita yritykseen sekä opiskelijatöitä, yhteiset oppimisympäristöt, tämän lisäksi muu yritys yhteistyö. (Tredun www-sivut 2018)



Kuvio 3. Tredun työssäoppimisen prosessi 2016. (Tredun www-sivut/areena, 2017)

Kuviossa 3. on Tredun työssäoppimisen prosessikaavio 2016. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää kyseistä prosessia. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli tulee korvaamaan kyseisen prosessikaavion kokonaan tai osittain.

Tredun työssäoppimisen prosessi 2016 pitää sisällään yksitoista eri työvaihetta. Kyseinen prosessikaavio sisältää liitteen, jossa työvaiheet on avattu tarkemmin. Alla niiden kuvaukset.

1. Opetussuunnitelma (nykyään HOKS), jossa jokaiselle opiskelijalle laaditaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma.
2. Valmennus, jossa ohjaava opettaja valmentaa opiskelijan työpaikalla järjestettävään koulutukseen.
3. Työpaikat, ohjaava opettaja hankkii tai arvioi opiskelijan hankkiman työpaikan sopivaksi, ennen työpaikalla järjestettävän koulutuksen alkamista.
4. Työssäoppimisen järjestämissopimus, jossa Tredu ja työpaikan edustaja kirjallisella järjestämissopimuksella sopivat työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta sekä siellä suoritettavista näytöistä.

5. Työturvallisuus, ohjaava opettaja ilmoittaa työnantajalle ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (531/2017) mukaisesta työturvallisuusvastuusta. Koulutuksen järjestäjä varmistaa, että työpaikalla noudatetaan työsuojelumääräyksiä. Ennen työpaikalla järjestettävän koulutuksen aloittamista ohjaava opettaja tekee tarvittavan ilmoituksen alle 18-vuotiaan työpaikasta, jos hän joutuu työpaikallaan tekemään ”Valtioneuvoston asetuksessa olevia nuorille työntekijöille erityisen haitallisia ja vaarallisia töitä (475/2006)”.
6. Työssäoppimissuunnitelma. Prosessin mukaisesti luodaan opiskelijalle työssäoppimissuunnitelma. Uuden ammatillisen lain (531/2017) puitteissa kyseinen suunnitelma tulee tehdä jo osana HOKSia.
7. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen toteutus (perehdytys ja ohjaus), jossa työpaikkaohjaaja, opiskelija ja ohjaava opettaja pohtivat yhdessä sellaiset työtehtävät, jotka antavat opiskelijalle mahdollisuuden oppia tavoitteiden mukaisia asioita. Työn alussa työpaikkaohjaaja perehdyttää opiskelijan työn turvalliseen tekemiseen, työpaikan tapaan toimia, työpaikan tehtäviin, sääntöihin ja muihin työntekijöihin. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana työpaikkaohjaaja käy ohjauskeskusteluja säännöllisesti ja sovitusti, antaa kehittävää, välitöntä ja avointa palautetta opiskelijalle. Hän antaa koko työyhteisön osallistua ohjaamiseen ja arviointiin sekä tarkistaa opiskelijan suunnitelman etenemisen säännöllisesti työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana. Ohjaava opettaja valmentaa työpaikkaohjaajan perehdytys-, ohjaus-, valvonta- ja arviointitehtävään. Ohjaava opettaja pitää yhteyttä jakson aikana eri menetelmillä, kuten tekemällä työpaikkakäyntejä ja käyttämällä puhelinta, sähköpostia, postia tai verkkoympäristöä. Opiskelija kuvaa ja arvioi oppimistaan viikoittain sekä kirjaa työaikansa päiväkirjaan tai muulla sovitulla menettelytavalla. Opettaja dokumentoi työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyötä opiskelijahallintojärjestelmään.
8. Oppimisen arviointi- ja palautekeskustelu, jossa työpaikalla järjestettävän koulutuksen lopussa työpaikkaohjaaja, opiskelija ja ohjaava opettaja valmistautuvat käytävään arviointikeskusteluun.
9. Oppimisen arvioinnin dokumentointi, joka on kuvattu tarkemmin Tredun Opetussuunnitelma Nuorten koulutuksen yhteisessä osassa. Tämä työvaihe kuten moni muukin, tulee muuttumaan, uuden ammatillisen lain (531/2017) mukaiseksi.

10. Palautekysely, johon on oma järjestelmä. Sen avulla kerätään palautetta koko työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta sekä näyttöjen suorittamisesta.
11. Kehittäminen, käytetään apuna erilaisia palautejärjestelmiä. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittämistyötä Tredussa tehdään työpaikalla järjestettävän koulutuksen vastaavan koulutuspäällikön johdolla yhteistyössä eri toimijoiden kesken.

4.3 Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön kokonaisuus

Käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävää koulutusta voi järjestää koulutuksen järjestäjän ulkopuolisella työpaikalla oppisopimukseen tai koulutussopimukseen perustuvana koulutuksena. (Minedun www.sivut 2018). Mykrän (2007, 6-9) mukaan työpaikkojen ja oppilaitosten yhteistyö voi käynnistyä, siten että oppilaitos tai opiskelija ottaa yhteyttä työpaikkaan. Työpaikoilla voi olla opiskelijoita koulutusjärjestelmän kaikilta eri tasoilta. Ammatilliseen koulutuksen lisäksi työpaikalla tapahtuvaa oppimista sisältävät, esimerkiksi peruskoulun työelämään tutustumisjaksot (TET-jaksot) sekä ammattikorkeakoulun ja yliopiston työharjoittelut. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen tulisi olla kaikkia osapuolia hyödyntävää ja yhteistyössä suunniteltua, toteutettua ja arvioitua. Hyvä yhteistyö oppilaitoksen (opettajan), työpaikan (työpaikkaohjaajan, esimiehen) ja opiskelijan kesken on tärkeää. Työpaikassa on erittäin tärkeää pysähtyä pohtimaan, onko siellä mahdollisuutta, resursseja ja halua ohjata opiskelijoita.

Opetushallitus antaa eri koulutusmuotoja ja -aloja sekä tutkintoja varten perusteet. Opetussuunnitelman perusteet on määräys, jolla koulutuksen järjestäjä velvoitetaan sisällyttämään koulu- tai järjestäjäkohtaiseen opetussuunnitelmaan opetuksen tavoitteet ja sen keskeiset sisällöt. (Opetushallituksen [www-sivut](http://www.sivut) 2018). Opetussuunnitelma on virallinen ja julkinen asiakirja, joka ohjaa opetusta, se antaa tietoa koulutuksen tavoitteista, sisällöstä, toteutuksesta ja arvioinnista opiskelijoille, opettajille, työelämän edustajille ja muille sidosryhmille. Opiskelijan työssä tapahtuva oppiminen liittyy aina johonkin tiettyyn opiskeltavaan opintokokonaisuuteen ja sille määriteltuihin tavoitteisiin sisältöihin. Sen vuoksi työpaikkaohjaajan tulee tietää opiskelijan opetussuunnitelma, jotta hän voi yhdessä opiskelijan kanssa suunnitella työtehtävät niin, että ne

tukevat tavoitteiden saavuttamista. Luontevaa on jakaa oppimisen tavoitteet niin, että sellaisiin asioihin keskitytään työelämässä, jotka siellä parhaiten opitaankin. Myös opiskelijan omat henkilökohtaiset tavoitteet tulee huomioida opetussuunnitelmaa tehdessä. Oppilaitos vastaa työssä tapahtuvasta oppimisesta osana koulutusta. Oppilaitoksessa nimitään ohjaava opettaja, joka vastaa opiskelijan työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnittelusta, arvioinnista sekä yhteydenpidosta. Ohjaavan opettajan tehtävänä on tukea työpaikkaohjaajaa tavoitteiden asettamisessa sekä opiskelijan ohjaamisessa ja arvioinnissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteistyö ja ohjaustyö sujuvat ongelmitta ja sujuvasti muun työnohessa. Yhteydenpitoon on järkevää hyödyntää erilaisia apuvälineitä, kuten puhelinta, tietokonetta ja niihin sopivia erilaisia sovelluksia, jotka helpottavat yhteydenpitoa. (Mykrä 2007, 7-9).

Ammatillisena peruskoulutuksena suoritettavan ammatillisen perustutkinnon tulee sisältää osaamisen hankkimista myös oikeasta työelämästä. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen on tapahduttava aidossa työympäristössä, jossa on tavoitteellista ja ohjattua oppimista eli koulutusta. Työpaikkaohjaajat ovat erittäin tärkeässä roolissa ohjaajina. Työpaikkaohjaaja tarvitsee tietoperustan ohjaamisen pohjaksi ja erilaisia välineitä ohjaamisensa toteutukseen. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ohjaavat tutkinnon perusteet, lait ja asetukset. Työpaikkaohjaajan tulee esimerkiksi tietää: suoritettavan tutkinnon perusteet, sen tavoitteet, sisällöt sekä arvioinnin kohteet ja kriteerit. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana opiskelijan ohjaus- ja opetustyöstä suuri vastuu on työpaikalla ja työpaikkaohjaajilla. (Frisk, T. 2016. 6)

Työpaikkaohjaaja tarvitsee perustietoa oppimisesta, jotta hän voi suunnitella opiskelijan työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaamisen oppimista edistäväksi. Ohjaajan on esimerkiksi tärkeää tunnistaa opiskelijoiden erilaisia tiedonhankinta- ja oppimistapoja ja osata käyttää tietoa ohjauksensa suunnittelussa ja toteutuksessa. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ohjataan jatkuvasti työn lomassa sekä järjestetyissä ohjauskeskusteluissa. Tavoitteellisen oppimisen tueksi on tarpeen, että opiskelijan oppimista käsitellään riittävän usein erikseen suunnitelluissa ohjauskeskusteluissa. Joskus työpaikkaohjaajalle saattaa tulla työssäoppimisen aikana eteen haastaviakin ohjaustilanteita. Näiden kaikkien tueksi on hyvä olla olemassa työkalu, jolla työpaikkaohjaaja voi tarvittaessa nopeastikin ottaa yhteyttä oppilaitokseen. (Frisk, T. 2016. 6-7)

Mykrän (2007, 12) mukaan työpaikkaohjaajalla on kahdeksan eri oppimisen ja kehittymiseen liittyvää roolia, joita hänen tulee osata käyttää. Perehdyttäjänä hänen tulee perehdyttää opiskelija uuteen työyhteisöön, kuten kuka tahansa uusi työntekijä. Työnopastajana, työpaikkaohjaaja opastaa oppilaan konkreettisesti tekemään opittavana olevaa työtä. Työpaikkaohjaaja käy säännöllisin väliajoin keskusteluja, joissa käsitellään työhön liittyviä asioita. Opettajan roolissa, työpaikkaohjaajan tulee opettaa opiskelijalle jokin keskeinen asia tavoitteellisesti tai jopa yhtäaikaaisesti usealle työyhteisössä olevalle opiskelijalle. Opintojen ohjaus on varsinaisesti oppilaitoksen tehtävä, mutta opiskelija saattaa tarvita tukea esimerkiksi opintoihin liittyvässä valintatilanteessa. Tukijan rooli korostuu, kun työpaikkaohjaaja on kiinnostunut opiskelijan kehittymisestä, samalla iloiten ja rohkaisten hänen edistymistään. Työpaikkaohjaaja toimii myös mallina ja esimerkkinä, hän luo kuvaa koko ammattialastaan toiminnoillaan. Työpaikkaohjaajan yksi tärkeä rooli on toimia neuvojana, jolloin hänen tulee pulmatilanteissa tarjota opiskelijalle ideaa, näkemystä tai toimintaa.

Opiskelijan osaamisen arviointi on oppilaitoksen ohjaavan opettajan yksi tärkeimmistä työvaiheista. Osaamisen arvioinnilla hankitaan tietoa opiskelijan osaamisesta ja varmistetaan tutkinnon perusteiden mukaisesti ammattitaitovaatimusten ja osaamistavoitteiden saavuttaminen. Ammatillisen perustutkinnon ammatilliset tutkinnonosat ja yhteiset tutkinnon osien osa-alueet arvioidaan asteikolla 1-5. Ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon osat arvioidaan asteikolla hyväksytty/hylätty. (Opetushallituksen [www-sivut 2018](#)).

Näytöt ovat yksi osa tutkinnon järjestämistä. Näytössä opiskelija osoittaa käytännön työtehtäviä tekemällä, miten hyvin hän on saavuttanut tutkinnon perusteissa määritellyn keskeisen ammattitaidon tai osaamisen. Opiskelija voi osallistua näyttöön osaamisen hankkimistavasta riippumatta, on se sitten hankittu oppilaitoksen teoria- tai käytännöntunneilla vai työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana oikeassa työelämässä. (Opetushallituksen [www-sivut 2018](#) & Opetus- ja kulttuuriministeriön [www-sivut 2018](#)).

Osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelman tietosisältö on vähimmäisvaatimus, siitä mitä tietoja laadunhallintajärjestelmän osaksi laadittavan osaamisen arvioinnin

toteuttamissuunnitelman tulee vähintään sisältää. Koulutuksen järjestäjä laatii osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelman osaksi omaa laadunhallintajärjestelmäänsä. Toteuttamissuunnitelman tulee sisältää vähintään seuraavat tiedot:

1. Perustiedot

- Koulutuksen järjestäjä
- Tutkinto ja tarvittaessa osaamisalat ja tutkinnon osat
- Yhteystiedot (organisaatio ja yhteyshenkilö)

Seuraaviin alakohtiin kirjataan linjaukset ja menettelytavat siitä, miten koulutuksen järjestäjä toteuttaa asiat: kuka tekee, miten tehdään, mihin kirjataan ja miten tiedotetaan opiskelijalle, henkilöstölle ja sidosryhmille.

2. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen

- Osaamisen tunnustaminen
 - o Asetus ammatillisesta koulutuksesta 673/2017, 10 §:n mukaiset menettelyt

3. Osaamisen osoittamisen suunnittelu

- Näyttöympäristöjen valinta
- Muu osaamisen osoittaminen
- Osaamisen arvioijien valinta ja nimeäminen
- Osaamisen osoittamisen henkilökohtaistaminen
 - o Ohjaus, tuki ja erityinen tuki sekä osaamisen arvioinnin mukauttaminen
- Yhteistyö opiskelijan, työelämän ja muiden tahojen kanssa
- Palaute osaamisen kehittymisestä
 - o Opiskelijan valmiuksien (valmiusnäyttöön) varmistaminen ennen näyttöä
 - o Palautteen antaminen näytön jälkeen

4. Osaamisen arvioinnin toteutus ja arvioinnista päättäminen

- Osaamisen arvioijien perehdyttäminen
- Osaamisen arviointi näytössä
- Osaamisen arviointi muussa osaamisen osoittamisessa
- Opiskelijan itsearviointi

- Arvioinnista päättäminen
 - Osaamisen arvioinnin ja arviointipäätöksen dokumentointi
 - o Arviointipäätös ja sen perustelut
 - o Arviointiaineiston säilyttäminen
 - Tietojen siirto kansalliseen opintosuoritus- ja tutkintotietorekisteriin (Koski)
5. Arvioinnin uusiminen
 6. Arvosanan korottaminen
 7. Arvioinnin tarkistaminen
 8. Arvioinnin oikaisu
 9. Todistus tutkinnon suorittamisesta, tutkinnon osan suorittamisesta tai todistus opiskelijan osaamisesta
 - Todistusten ja tarvittavien liitteiden antaminen
 10. Salassapito ja tietosuoja
 11. Osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelman seuranta, arviointi ja parantaminen

(Opetushallituksen [www-sivut 2018](#) & Opetus- ja kulttuuriministeriön [www-sivut 2018](#)).

4.4 Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyökalut

Frisk ja Teittinen (2007, 24-27) tuovat esille, että työpaikalla järjestettävän koulutuksen rekisterit on koettu hyväksi apuvälineeksi työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Rekisterit on laadittu alakohtaisiksi, alueellisiksi, koulutuksenjärjestäjäkohtaisiksi sekä oppilaitoskohtaisiksi. Ne voivat koostua erityyppisistä sisällöistä kuten, työpaikkojen rekisteristä, työpaikalla järjestettävän koulutus jaksojen ajankohdista alueella, erilaisista oppaista, työpaikalla järjestettävän koulutuksen ja näyttöjen toteutukseen liittyvistä lomakkeista, opinnäytetöiden ”aihepankista”, opintokokonaisuuksittain puretuista opetussuunnitelmista, työpaikalla järjestettävän koulutuksen ja näyttöjen näkökulmasta.

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen organisointia helpottaa, kun niihin liittyvistä työpaikoista kootaan erilaisia tietokantoja. Rekisterit helpottavat opettajan ohjaustyötä

ja opiskelijan työpaikalla järjestettävän koulutuksen työpaikan valintaa. Työpaikkojen näkökulmasta rekisterit helpottavat työpaikalla järjestettävän koulutuksen toimimista, kun yksittäisiä yhteydenottoja ei tule niin monta. Työpaikkarekistereihin on koottu erilaisia tietoja opintoihin liittyen, kuten tutkinnon osien tavoitteet työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, työpaikalla tapahtuvan oppimisen mahdollisuudet, työpaikan ja oppilaitosten yhteystiedot ja työpaikalla järjestettävän koulutuksen ajankohdat. (Frisk & Teittinen 2007, 26-27).

Frisk & Teittinen (2007, 26-27) korostavat, että rekisteri voi olla erillinen osa verkossa olevaa portaalia, joka on työpaikalla olevan opiskelijan, opettajan ja työpaikkaohjaajan käytettävissä. Jokaiselle on saatavilla sekä yhteistä että ryhmäkohtaista tietoa helpottamaan työpaikalla järjestettävän koulutuksen käytännön järjestämistä. Hyvän rekisterin ja portaalin ominaisuuksia ovat avoimuus ja selkeästi rajattu ja perusteltu tietosisältö. Portaalin tulee sisältää perus- ja yhteystiedot, sen lisäksi työpaikoista on oltava alakohtaisesti tarpeellisia tietoja. Kehittyneessä työpaikalla järjestettävässä koulutusrekisterissä on tietoa myös siitä, mitä kyseisellä työpaikalla voi oppia. Hyvät sivustot ja rekisterit parantavat työpaikalla järjestettävän koulutuksen laatua, tekevät sitä näkyväksi ja lähentävät työpaikalla järjestettävän koulutuksen järjestämiskäytäntöjä.

Rekisterin keräämiseksi opettajat voivat koota tietoja työpaikoista esimerkiksi työpaikkakäynneillään. Rekisteriin osallistujien kanssa tulee tehdä asiasta sopimus, eli työpaikan kanssa tulee sopia asiasta ja pyytää lupa yrityksen tietojen julkaisemiseen. Luvan voi liittää esimerkiksi työpaikalla järjestettävän koulutuksesta tehtävään sopimukseen. Tietoa rekisteristä kannattaa jakaa, jotta se tulee yritysten tietoisuuteen. Kehitettyjen käytäntöjen levittämisen tapoja voivat olla esimerkiksi, rekisterien esittely osana työpaikkaohjaajien perehdytystä, alueelliset infotilaisuudet ja yhteistyöillat, joissa on mukana opettajia ja alan yrittäjiä, informaation levittäminen alan yhteistyöjärjestöjen kautta, infotilaisuudet oppilaitoksissa, sähköposti ja www-sivut, rekisterien ”käyntikortit” ja levittämisseminaarit. Haasteena rekisterien ylläpitämisessä on havaittu niiden päivittäminen. Sen osalta on tärkeää jakaa vastuuta, kuka päivityksen tekee, vastuuhenkilö oppilaitoksessa vai voisiko työpaikat/yritykset itse päästä muuttamaan omia tietojaan. (Frisk & Teittinen 2007, 26-27).

Eri koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten työpaikalla järjestettävän koulutuksen portaalien yhtenäistämiseen on kokemusten mukaan tarvetta. Opetusalan koulutuskeskuksessa on laadittu arviointisabluuna olemassa olevien verkkosivujen arvioimiseksi ja tarkistuslistaksi. Arviointikehikko on suunnattu erityisesti oppilaitosten kehittäjille tai opettajille, jotka suunnittelevat työpaikalla järjestettävän koulutuksen www-sivujen kehittämistä. Sabluunan tarkoituksena on tukea www-sivujen laatimista ja toimia tarkistuslistana kehittämistä varten. Esimerkkejä verkkosivujen arviointisabluunan kysymyksistä:

1. Selviääkö sivustostanne:
 - a. mitä sivullanne haluatte sanoa, kenelle sivut on tarkoitettu?
 - b. miten viestinne on esitetty ajatellen sen kohderyhmää?
2. Onko sivullenne asetettu konkreettisia tavoitteita
 - a. sisällöstä ja palveluista?
3. Onko sivuillanne
 - a. yhteydenottolomakkeita, sopimuslomakkeita?
 - b. arviointilomakkeita, työpaikkarekisteri?
4. Oletteko tehneet työpaikalla järjestettävän koulutuksen sivuja suunnitellesanne yhteistyötä, eri oppilaitosten tai eri yhteistyötahojen kanssa?

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen sivustojen suositusluonnoksia – virikkeitä parannuksiin

- teemat, sivuston kokonaisuus, rakenteelliset suositukset ja valinnat,
- sisällölliset, terminologiset, tyylilliset, tekniset suositukset ja valinnat
- linkkisuositukset
- työpaikalla järjestettävän koulutuksen www-sivustojen luomisen, ylläpidon ja päivityksen organisointi (Frisk ja Teittinen 2007, 26-27).

Tredulla on käytössä Wilma, joka on oppilaitoksen opiskelijahallinto-ohjelman www-liittymä. Wilmaa käytetään oppilaitoksen, opiskelijan ja (huoltajan) välisessä kommunikoinnissa. Ohjelman avulla luodaan sopimuksia, kuten työpaikalla järjestettävän koulutuksen sopimukset. Wilmaan tehdään myös HOKS, eli opiskelijan henkilökoh-
taisen osaamisen kehittämissuunnitelma. Ohjelmiston avulla voi etsiä työpaikkoja joissa työpaikoilla järjestettävän koulutuksen voi suorittaa. Ohjelmaa ei voi käyttää työpaikkaohjaaja. (Tampereen Wilman www-sivut 2018). Kun opettajan, opiskelijan

ja työpaikkaohjaajan täytyy pitää yhteyttä, tulee siihen tarkoitukseen käyttää jotain muuta tapaa, kuten toista ohjelmaa tai sovellusta. Siihen soveltuvat esimerkiksi WhatsApp, Facebook, tai perinteinen puhelu tai tekstiviesti. Myös tapaaminen kasvotusten, on yksi tärkeä vaihtoehtoinen tapa käydä keskustelua.

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaamisen helpottamiseksi on mahdollista käyttää sähköistä työkalua, jolla opiskelija voi olla yhteydessä oppilaitokseen eli omaan opettajaansa vaivattomasti ja nopeasti. Nykypäivänä WhatsApp tai Tredussa opetuksen ohjaustyön apuvälineenä käytössä oleva Facebook on nopea ja helppo tapa ottaa yhteyttä. WhatsApp on puhelimeen ladattava ohjelmisto, jonka kautta voi ilmaiseksi lähettää viestejä ja puhua puheluita helposti, nopeasti ja turvallisesti. WhatsAppissa voi luoda suljetun ryhmän, jonka sisällä voi jakaa tietoa vain siellä oleville jäsenille. Sitä kautta voi opiskelija esimerkiksi jakaa opettajalle valokuvia ottamistaan työtehtävistä ja asiakastöistä työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana. (WhatsAppin [www-sivut](#) 2018). Facebook taas toimii yhteisöllisyytensä vuoksi hyvänä yhteysvälineenä. Facebookissa pystyy myös luomaan suljetun ryhmän, jonka sisällä voi vaihtaa tietoa niin, että ryhmän jäsenet saavat sen nopeasti ja helposti esimerkiksi mobiilisti omiin älypuhelimiin. Facebookin kautta tavoittaa opiskelijoita nopeasti ja helposti. (Facebookin [www-sivut](#) 2018). Facebookin kautta yhteydenpidon helppous ja nopeus on huomattu myös jokapäiväisessä opettajan työssä. Opettajat joilla Facebook yhteisöpalvelu on käytössä, käyttävät sitä jokapäiväisessä viestinnässä opettajan ja opiskelijan välillä. Näiden lisäksi mobiilipohjainen Futural Skills on järjestelmä käytännön osaamisen hallintaan. Sen käyttöä voi helposti hyödyntää ammatillisen tutkinnon suorittamisen osaamisen seurantaan. Futural Skills on täysin reaaliaikainen ja mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutuksen opiskelijan ja opettajan välillä ajasta ja paikasta riippumatta. Opetussuunnitelma on paloitettu järjestelmään pienempiin osiin ja opiskelijan kehitys on kuvattuna selkein näkymin ja mittarein. Työkalun avulla opiskelija voi esimerkiksi kuvata tekemänsä työn ja lähettää sen reaaliaikaisesti opettajalleen. (Tawastan [www-sivut](#) 2017) Kyseinen järjestelmä on ollut käytössä Tredussa sekä muissa eri oppilaitoksissa. Tredun autoalan opettajat ovat käyttäneet kyseistä mobiilipohjaista Futura Skills järjestelmää työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjauksen apuvälineenä. Sama ohjelma on ollut 2017 vuoden syksystä alkaen Tredun hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin opettajilla koekäytössä. Koekäytön aikana järjestelmää on hyödynnetty nimenomaan osaamisen kehittymisen seuraamiseen. Opiskelija kuvaa

tekemiään asiakastöitä ja lähettää kuvat järjestelmään, niin että kuva tulee kyseisen tutkinnon osan alle. Opettaja pystyy nopeasti katsomaan, mistä tutkinnon osista opiskelijalla on jo tarpeeksi osaamista, jotta hän voi suorittaa kyseisen tutkinnon osan näytön. Käyttökokemukset selvitetään tutkimusosuudessa, jossa selviää järjestelmän kokonaiskuva sen käyttömahdollisuudet hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyökaluksi. Tutkimusosuudessa selviää mitä muita työkaluja Tredussa on ollut koekäytössä sekä mitä niistä on järkevää hyödyntää muun muassa hius- ja kauneudenhoitoalan tiimissä.

4.5 Tutkintojen perusteet, hius- ja kauneudenhoitoala

Ammatillisen koulutuksen tutkintorakenne uudistuu merkittävästi. Uusiin tutkintoihin tehdään tutkintojen perusteet niin, että ne astuvat voimaan asteittain. Kaikki uudistuneet tutkinnon perusteet astuvat voimaan viimeistään 1.1.2019. (Opetushallituksen www-sivut 2018). Hius- ja kauneudenhoitoalan uudet tutkinnon perusteet astuvat voimaan 1.8.2018. Hius- ja kauneudenhoitoala on ennen ollut eriytettynä, mutta uudistusten myötä ne yhdistyvät yhdeksi tutkinnoksi, jonka alla on neljä eri osaamisalaa. Elokuun alusta voimaan astuvan uudistuksen mukaan jatkossa opiskelija hakee hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkintoon tai erikoisammattitutkintoon. (Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivut 2016 & Opetushallituksen www-sivut 2018 & Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto 2018 & Hius- ja kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto 2018).

Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto sisältää osaamisalat:

- Parturityön osaamisala, tutkintonimike Parturi
- Kampaajatyön osaamisala, tutkintonimike Kampaaja
- Hius- ja kauneudenhoitoalan neuvonnan osaamisala, tutkintonimike Kosmetiikkaneuvoja
- Ihon hoidon osaamisala, tutkintonimike Kosmetologi.

Hius- ja kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto sisältää seuraavat tutkinnon osat:

- Asiakkuuksien johtaminen
- Parturimestaripalveluissa toimiminen

- Projektin johtaminen
- Ekologisissa ihon- ja hiustenhoitopalveluissa toimiminen
- Hiuslisäpalveluissa toimiminen
- Hiusten ja hiuspohjan erikoishoitopalveluissa toimiminen
- Työpaikkaohjaajana toimiminen
- Kampaajamestaripalveluissa toimiminen
- Ihon erikoishoitopalveluissa toimiminen
- Herkän ja allergisen ihon hoitopalveluissa toimiminen
- Teknologisissa hyvinvointipalveluissa toimiminen
- Kouluttajapalveluissa toimiminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö on pyrkinyt uudistuksella monipuolistamaan hius- ja kauneudenhoitoalan palvelut. (Opetus- ja kulttuuriministeriön [www-sivut 2016](#) & Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto 2018). Hius- ja kauneudenhoitoalan työ on yksilöllistä asiakaspalvelua. Henkilö voi toimia joko palkallisena toisen palveluksessa tai itsenäisenä yrittäjänä. Alan opinnot sisältävät ammattiteorian ja työtekniisten harjoitusten lisäksi asiakkaiden palvelua, ohjausta ja kauneudenhoitoalan tuotteiden myyntiä. Tredussa tämä tapahtuu Tampereella Hyvinvointikeskus Tredun Helmen uusissa oppimisympäristöissä tai Virroilla HiusOpissa. Opintoihin sisältyy myös monipuolista työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Tärkeitä asioita alalla toimiessa ovat, asiakaspalvelu ja vuorovaikutustaidot, esteettinen näkemys ja luovuus, erilaisuuden hyväksyminen, joustavuus, kädentaidot, myynti- ja markkinointiosaaminen, rohkeus, yhteistyötaidot ja yrittäjyyshenkisyys. (Tredun [www-sivut 2018](#)).

5 UUDEN PROSESSI- JA TOIMINTAMALLIN MÄÄRITTELY

Tredussa on hyvät sivustot työ- ja yritysälämälle, palveluita työpaikkaohjaajille sekä oma työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessimalli. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessimalleja on kaksi, jotka ovat suunnattu eri käyttäjäryhmälle. Toinen prosessimalli on Tredun nettisivuilla, ja se on suunnattu asiakkaille. Toinen työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessimalli on Tredun oma areenassa, johon vain henkilökunnalla on oikeudet päästä, se onkin suunnattu henkilöstön käyttöön. Tredun nettisivuilla oleva prosessimalli on vuodelta 2013 ja Tredun oma areenalla olevaa prosessimallia on päivitetty viimeksi vuonna 2016. Tässä tutkimuksellisessa kehittämissyössä on hyödynnetty molempia prosessimalleja. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana on tullut esille, että kumpikin prosessimalli on melko vieras osalle Tredun työntekijöistä. Aika ja resurssit eivät ole riittäneet tarpeen mukaiseen prosessien jalkauttamiseen eri tiimeihin. Tredussa on nähty tärkeäksi, että hius- ja kauneudenhoitoalan tiimi pääsee mukaan suunnitteluun ja vaikuttamaan lopputulokseen. (Kallio-Lahtisen, Sillanpään & Knuutilan henkilökohtainen tiedonanto 4.12.2017). Se mahdollistetaan aivoriihityöskentelyn avulla. Aivoriihityöskentelyn tarkoituksena on osallistaa tiimiä ja saada työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia jalkautettua koko tiimin tietoisuuteen.

Älykkään julkisen organisaation prosessimallia hyväksikäyttäen, tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa syntyvä lopputuotos tulee määritellä, ja siihen tarvitaan työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin kuvaamista ja sen avaamista. Jotta uuden prosessi- ja toimintamallin pystyy luomaan, on aloitettava sen koko prosessin kehittämisestä ja päivittämisestä uuden ammatillisen lain (531/2017) mukaiseksi.

Tuomisen (2010, 13) mukaan ennen kehitysvaihetta prosessit ovat yleensä liian monimutkaisia, hitaita ja niissä on liian monia vaihteita. Ne ovat myös herkkiä laatuvirheille ja häiriöille sekä kustannustehottomia. Ne saattavat reagoida hitaasti asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämisvaiheen jälkeen prosessit ovat yksinkertaisempia, vähemmän vaihteita ja nopeampia. Prosessit ovat laatuvarmempia sekä häiriöttömämpiä. Kustannukset ovat pienempiä sekä ne reagoivat nopeammin asiakkaiden tarpeisiin.

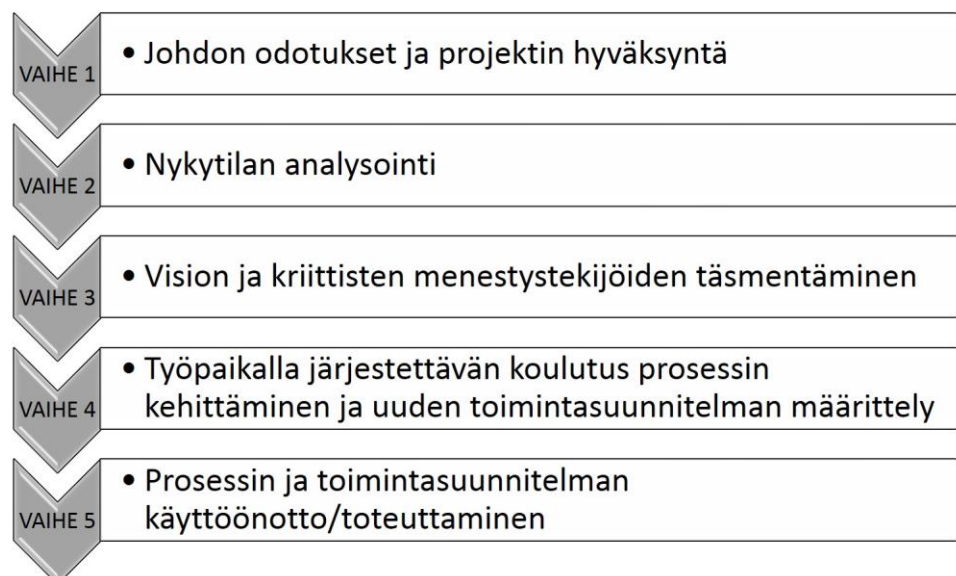
Prosessia voidaan kehittää eri tasoilla. Standardointi, eli tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen vakiointi ja niiden hajonnan pienentäminen. Jatkuva kehittäminen, eli tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen pienin askelin. Sekä radikaali kehittäminen, eli tavoitteena on työnkulun menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen merkittävin askelin, jotta puolitettaisiin tai kaksinkertaistettaisiin tärkeimmät suorituskyvyt. Prosessien kehittämisen tuloksia voi esimerkiksi olla parantunut asiakastyytyväisyys, parantunut tuottavuus, parantunut nopeus, kasvanut kapasiteetti, parempi sopeutumiskyky ja/tai parempi varmuus. (Tuominen 2010, 13)

Gustafsson ja Marniemi (2012, 42-44) tuo esille kehittäjän muistilistan.

1. Käsitteellinen ajattelu, prosesseista puhutaan ja niitä kuvataan lukuisilla erilaisilla käsitteillä. Tärkeää on, että koko kehittämistyöryhmällä on yhteinen kieli, tarvittaessa voi tehdä yhteisen käsitekirjan tai -kartan.
2. Vuorovaikutustaidot, korostuvat prosessien kehittämisessä. Prosessien kuvaamisessa ja prosessijohtamisessa tulee olla lupa ylittää organisatorisia rajoja. Toimiva vuorovaikutus edellyttää usein toimivia prosesseja, ja näin ollen toimivat prosessit edesauttavat työhyvinvointia.
3. Tavoitteellisuus, toimivassa prosessien kehittämistyössä on aina tavoite, kehittäminen voi olla vuosien mittaista, joten välillä tarvitaan myös osatavoitteita.
4. Työskentelyolosuhteet, pääasiassa tarkoitetaan, että prosessien kehittämisessä prosessilogiikan ja -filosofian sekä tahdon tulee olla kunnossa. Prosessit ovat rakenteita, niihin liittyy aina johtamisjärjestelmä. Prosessimäärittelyn avulla saadaan hiljaista tietoa, työskentelyolosuhteita ja toimintatapoja näkyviksi.
5. Kokonaisuuksien hallinta, prosessiajattelussa on tärkeää hahmottaa punainen lanka eri prosessitasojen välillä, ne liittyvät aina toisiinsa. Ketju on periaatteessa loputon ja ehdottoman looginen. Ensin on tehtävä niin sanottu kokonaisuuden sisällysluettelo ja sen jälkeen vasta yksityiskohtaisempi kuvaus. Prosessien määrittely toimii edellytyksenä hyvälle tuotteistamis- ja mallintamistyölle. Prosessien johtamisessa tulee aina nähdä kokonaisuus ja johtaa sitä. On huomattava jättää yksittäisten prosessien johtaminen alempien esimiesten johtamistyöhön jne.

6. Moraali ja etiikka, prosessien kehittämiseen tulee olla aito kiinnostus ja halu toimia niiden kanssa.
7. Kyky ja halu uudistua, on oltava aito halu kehittämis- ja muutostyöhön. Oma innostus tarttuu myös muihin. Prosessien kehittäminen on keino saavuttaa asetetut tavoitteet, eivät itsetarkoitus.

Prosessin kehittäminen on Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 37-38) mukaan jaettu viiteen eri vaiheeseen. Alla kuvio 4. ydinprosessien kehittämisen vaiheet kuvattuna. Ensimmäisenä vaiheena on, johdon odotusten määrittäminen projektille ja projektin hyväksyntä. Kun projekti on saanut hyväksynnän, seuraavaksi on tehtävä prosessien nykytila-analyysi. Kolmannessa vaiheessa määritetään projektin visio ja kriittisten menestystekijät. Neljännessä vaiheessa taas määritellään kehitetty ja päivitetty työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessikaavio sekä sen liitteenä oleva toimintasuunnitelma, jotka otetaan käyttöön eli aletaan toteuttamaan viimeisessä eli viidennessä vaiheessa.



Kuvio 4. Ydinprosessien kehittämisen vaiheet. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 37-38 mukaillen)

Kiiskinen ym. (2002, 38-39) tuovat esille, että ydinprosessien kehittäminen pohjautuu aina organisaation visioon ja tästä johdettuun strategiaan. Prosessilla on selkeä muutostarve, nykytila on analysoitu ja se on raportoitu. Raportissa tulee esille välittömät

toimenpide tarpeet. Tämän jälkeen verrataan visiota nykytilaan ja tehdään eroanalyysin perusteella johtopäätökset. Visiot ja kriittiset menestystekijät tulee täsmentää ja tehdä välittömät toimenpiteet. Optimitapa on olla tehokas ja laadukas ja tehdä tässä vaiheessa projektisuunnitelma. Kun suunnitelma on tehty, on käyttöönoton aika, mahdollinen pilotointi ja testaus, jonka jälkeen tehdään vielä välittömiä toimenpiteitä tarpeiden mukaan. Koko ajan on hanke oltava hallinnassa, se onnistuu jatkuvalla seurannalla.

5.1 Prosessin kehittämisen hyväksyntä ja nykytilan analysointi

Kiiskisen ym. (2002, 38-42) mukaan prosessin kehittämisen vaiheet on jaettu viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on johdon odotukset ja projektin hyväksyntä. Johdon odotukset määrittävät prosessien kehittämisen tarkoituksen ja rajaavat projektin. Johdon odotusten mukaisesti rajataan tavoitteista ne kriittiset menestystekijät, joilla parhaiten täytetään projektin tehtävät. Prosessien kehittämisestä laaditaan karkean tason kustannus- ja hyötylaskelma. Hyödyt ja projektin rajaukset tulee määritellä selkeästi. Projektinhallinta mahdollistaa sen, että ulkoistukseen kuuluvaa prosessien kehittämistä tulee johtaa systemaattisesti, yhtenevällä tavalla. Toimivalla projektijohtamisella saavutettaviin konkreettisiin hyötyihin kuuluu mahdollisuus saada selkeä käsitys, miten projektin eri osa-alueet etenevät helposti ja puuttua siten mahdollisiin ongelmiin heti. Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin kehittämisen hyväksyntä on tehty johdolle keväällä 2017.

Toinen vaihe ydinprosessien kehittämisessä on nykytilan analysointi, joka toimii Kiiskisen ym. (2002, 43-49) mukaan muutoksen lähtökohtana. Analyysin tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilan arviointiin osallistuu organisaation kyseisen prosessien kehittämisryhmä kokonaisuudessaan. Nykytilaa on analysoitu teemahaastatteluissa, aivoriihessä sekä työnaloitusvaiheen alustavissa haastatteluissa. Analyysit ja niiden pohjalta käytävät avoimet ja yhteiset keskustelut osoittavat nykytoiminnan heikkoudet ja luovat samalla muutostarpeen. Johdon ja kaikkien työntekijöiden sitoutuminen alkaa jo tässä vaiheessa, koska he kaikki osallistuvat henkilökohtaisesti muutostarpeen analysointiin. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa

parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutumista. Mukana muutoksessa on organisaation omistajat, ylin johto, keskijohto, operatiivinen johto, työntekijät ja sisäiset asiantuntijat. Nykyiset prosessit tulee analysoida. Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Analyyseja tehdään kattavasti ja osallistavasti, jotta koko henkilöstö sitoutuisi prosessin kehittämiseen alusta loppuun.

5.2 Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen

Kiiskisen ym. (2002, 49-55) mukaan kolmannessa vaiheessa, vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentämisessä eli muutostavoitteiden määrittämisessä selvitetään nykytilanteen analyysivaiheessa tehdyt toimintoketjujen kuvaukset ja resurssikartoitusten tulokset sekä niiden myötä avautuvat muutosmahdollisuudet. Toinen puoli muutostavoitteiden määrittämisestä on visioon perustuva uusien toimintamallien luominen. Visio pohjaa organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja organisaation jäsenten tahtotilaan toteuttaa muutos. Lisäksi voidaan käyttää benchmarkingia, kun analysoidaan organisaation muutosmahdollisuuksia. Jotta muutostavoitteita tulee tarkasteltua ennakkoluulottomasti, tulee nykyisten toiminnan kehittämistarpeiden kautta avautuvien muutosmahdollisuuksien lisäksi huomioida organisaation visioon perustuva muutostarve ja sen ennakointi. Tämän kehittämishankkeen avulla saadaan heti ammatillisen lain (531/2017) uuden suuren muutoksen jälkeen työpaikalla järjestettävän koulutuksen yhteneväinen prosessi- ja toimintamalli, joka auttaa opettajia kiireisessä jokapäiväisessä työssä. Tredussa on tällä hetkellä paljon erilaisia kehittämistöitä menossa uuden lakimuutoksen takia, on hyvä, että tämä muutostyö tulee osana opintoja. Muutostavoitteiden määrittäminen perustuu näin sekä nykyisen toiminnan kehittämiseen, että aidosti uusien toimintamallien luomiseen. Jotta organisaatio onnistuu muutosprosessissaan, sen tulee mitata jatkuvasti ja monipuolisesti muutosprosessin etenemistä. Mittarit kohdistetaan eri osa-alueille, mittarina voi toimia esimerkiksi työvaiheeseen käytetty osuus työajasta, eli kuinka monta tuntia viikkotyöajasta käytetään työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuteen. Mittarina voi myös käyttää, sitä kuinka monta tuntia opettaja käyttää uuden lakimuutoksen myötä tulleiden työpaikalla järjestettävän koulutuksen muutoksien käyttöön ottamiseen aikaa, ilman selkeää prosessi- ja toimintamallia. Usko muutoksen hyödyllisyyteen loppuu, mikäli muutosprosessin etenemistä ei kyetä seuraamaan luotettavien mittareiden avulla.

Salminen (2011, 114) tuo esille, että hallintoa, hallintotoimintaa ja johtamista kehitetään jatkuvasti niin valtionhallinnossa kuin kunnallishallinnossakin. Hallinnon ja johtamisen kehittämisalueita ja -välineitä on useita erilaisia. Salminen (2011, 114-120) tuo niistä esille esimerkiksi benchmarking, joka on arviointimenetelmä, jolla on yhteys oppivaan organisaatioon. Benchmarking on julkisten organisaatioiden toiminnan kehittämistä etsimällä parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja esikuvavertailun ja esikuvaoppimisen avulla. Benchmarking viittaa jatkuvaan palvelujen, tuotteiden ja käytänteiden mittaamis- ja arviointiprosessiin. Benchmarking-tyyppejä voidaan erotella, jolloin viitataan dataperusteiseen, prosessiperusteiseen, funktionaaliseen ja strategiseen benchmarkingiin. Erilaisten tasojen lisäksi benchmarking erotellaan eri tapoihin, jolloin huomio kiinnittyy sisäiseen, sektorikohtaiseen, kilpailuperusteiseen ja 'best-in-class' -tyyppiseen benchmarkingiin. Riippuen benchmarkin tyypistä ja tavasta, sisältävät ne keskenään erilaisia toimintatapoja. Tilastolliseen dataan perustuva tekniikka kiinnittää huomiota suorituskyvyn ja tuotteiden mittaamisiin. Prosessilähtöinen tarkastelu kohdistuu toimintaprosessien taustojen analysointiin. Funktionaalinen malli vertailee toimintoja keskenään. Strateginen benchmarking etsii onnistuneita strategioita organisaatioissa. Benchmarkintekniikalla pyritään organisaatioiden laadunparantamiseen. Organisaatioiden prosessit tulevat paremmin ymmärretyiksi. Benchmarkingia eli vertailukehittämistä julkissektori voi Nurmen ja Virtasen (1999) mukaan etsiä organisaation sisältä, toiselta sektorilta tai ulkomaisista yksiköistä. Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin kehittämisessä hyödynnetään sisäistä benchmarkingia, organisaation sisällä on paljon käytössä erilaisia toimintatapoja ja sähköisiä ohjelmia työpaikalla järjestettävässä koulutuksessa.

5.3 Työpaikalla järjestettävän koulutusprosessin kehittäminen ja uuden prosessi- ja toimintamallin määrittely

Uusien prosessi- ja toimintamallien luomisessa on Kiiskisen ym. (2002, 55-59) mukaan tavoitteena määrittää optimitoimintatapa, joka mahdollistaa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamisen. Tässä vaiheessa konkretisoidaan myös tarvittavat muutostoimenpiteet. Uuden prosessi- ja toimintamallin suunnittelun tulisi kattaa koko looginen kokonaisuus eli tulosityksikkö tai muu toiminnallinen kokonaisuus, kuten hius- ja

kauneudenhoitoalan tiimi, tällöin toimitaan keskenään yhtenevällä ja toisiansa tukevalla tavalla. Ideointi ja kehittämistyö tapahtuvat prosessikohtaisissa työryhmissä, joihin nimetään tyypillisesti 5-10 avainhenkilöä. Usein näkökulman varmistamiseksi, työryhmässä kannattaa hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa, jonka tehtävänä on tuoda mukaan aikaisempaa kokemukseen perustuvaa näkemystä uuden prosessi- ja toimintamallin toteuttamisvaihtoehdoista. Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa hyödynnetään Tredun henkilöstön monipuolista asiantuntijuutta, työn ohjaajana ja yhtenä teemahaastattelun vastaajana toimii työpaikalla järjestettävän koulutuksen koulutuspäällikkö, aivoriihi työskentelyn avulla hius- ja kauneudenhoitoalan tiimi kokonaisuudessaan koulutuspäällikköä myöden pääsevät vaikuttamaan prosessi- ja toimintamallin sisältöön, teemahaastattelun avulla selvitetään lisäksi työelämäpalvelujen johtajan, projektipäällikkö ja yrityskoordinaattorin, TEP-mentorin sekä sähköisten työkalujen projektipäällikön asiantuntijuutta.

Uutta prosessi- ja toimintamallia laadittaessa, aiemmat ratkaisut prosessin nykyisessä toteutustavassa kyseenalaistetaan. Turhat vaiheet ja toiminnot karsitaan prosessista ja suunnitellaan uuden prosessi- ja toimintamallin mukaiset osaamistarpeet, resurssit ja tietojärjestelmätuki ratkaisulle. Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli luodaan Tredun vanhoja työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosesseja hyväksi käyttäen. Vanhat kaaviot avataan, siinä näkyvät toimijat, prosessin keskeiset vaiheet, toiminnot ja näiden väliset riippuvuudet sekä toimintamallia tukevat tietojärjestelmät tutkitaan. (Kiiskinen ym. 2002, 55-59)

Lecklin (2006, 134-135) tuo esille prosessin parannussuunnitelman, kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, tulee laatia parannussuunnitelma. Se hyväksytetään ja otetaan käyttöön uudistettu prosessi. Lecklin puhuu prosessin kehittämismallista, jossa ensin kartoitetaan nykytila, tehdään prosessianalyysi, ja niiden jälkeen parannetaan prosessia. Laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun prosessi on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta tulee arvioida ja tarkastella säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään isompi tai pienempi uusitustyö.



Kuvio 5. Prosessien kehittäminen. (Lecklin, 2006, 135, mukailten)

Yllä olevan kuvion 5. mukaan Lecklin (2006, 134-135) tuo esille prosessin kehittämisen vaiheet, tätä on hyödynnetty tämän kehittämistyön työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin kehittämisessä. Nykytilan kartoitus on tärkeä työvaihe, päätehtäviä siinä ovat prosessityön organistointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Kun nykytila on arvioitu, voidaan aloittaa prosessianalyysi. Tähän työvaiheeseen sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatu-kustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Hyödyntäen Salmisen (2011, 114-120) oppivan organisaation mukaista sisäistä benchmarkingia. Lecklinin (2006, 135) prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Yleensä prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai se voidaan uudistaa kokonaan, joskus vaikkakin harvoin, prosessi voidaan lopettaa, ulkoistaa tai laajentaa niin että siihen integroidaan myös toimittajien ja asiakkaiden prosesseja. Kun prosessin kehittäminen on tavoitteessa, eli koko prosessin kehittämisen vaiheet on käyty läpi, ja tutkimusosuuden kautta on selvitetty, mitä työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalliin halutaan, kirjallisen raportin sekä tutkimustulosten pohjalta voidaan kehittää prosessia ja luoda uusi prosessi- ja toimintamalli.

McKinseyn & Company (2000, 97-99) mukaan prosessi- ja toimintamallin laatiminen on tärkeä yrityksen rahoitustarpeen ja riskien kartoittamiseksi. Suunnitelma pakottaa ajattelemaan mahdollisia eteen tulevia tilanteita/ongelmia ja arvioimaan niiden vaikutusta siihen. Tehokkaaseen suunnitteluun kuuluu organisatorisia ja menettelytapoihin liittyviä näkökohtia. Suunnittelussa kannattaa noudattaa seuraavaa neljää sääntöä:

1. Tehtävien ryhmittely työkokonaisuusiksi. Erilaisten toimintamalline yhteydessä pitää tehdä runsaasti pieniä työtehtäviä, erityisesti sen vuoksi on tärkeää pitää mielessä myös kokonaiskuva. Jokainen kokonaisuus kannattaa jakaa yksinkertaisiin vaiheisiin, joista jokainen päättyy erikseen määritettyyn osatavoitteeseen.
2. Neuvojen hankkiminen asiantuntijoilta. Tärkeissä suunnitteluvaiheissa kannattaa käyttää hyväkseen asiantuntijoiden osaamista.
3. Kriittisen polun seuraaminen. Kokonaissuunnittelu koostuu aina joukoista toisiinsa eri tavoin liittyviä tapahtumia tai toimintoja, joista osa on peräkkäisiä ja osa rinnakkaisia. Toimintosarjaa, jossa yhden toiminnon viivästyminen viivästyttää koko projektia/prosessia, kutsutaan kriittiseksi poluksi. Kriittisen polun toimintoihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, koska jos kriittisen polun toimintoja voidaan nopeuttaa, ja näin ollen säästää aikaa.
4. Riskien rajoittaminen. Riskejä tulee pyrkiä välttämään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja niihin on puututtava heti.

Prosessi- ja toimintamallit lisäävät McKinseyn & Companyn (2000, 99) mukaan yrityksen uskottavuutta esimerkiksi sijoittajien ja kumppaneiden näkökulmasta. Toimintojen ja niiden välisten suhteiden tarkastelu parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia, kun taas väärin ja etenkin liian optimististen tavoitteiden asettaminen vaarantaa yrityksen tulevaisuuden. Prosessi- ja toimintamalli on Mäntynevan (2016, 48-49) mielestä keskeinen osa organisaation toiminnan onnistumista tukevana dokumenttina. Yleensä sen laatii kyseiseen projektiin määrätty projektipäällikkö, eli tässä tapauksessa tämän kehittämishankkeen tekijä. Hyvä prosessi- ja toimintamalli viestii käyttäjilleen sen tarkoituksen ja tavoitteet. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli sisältää seuraavat asiat:

- MITÄ työpaikalla järjestettävän koulutusprosessin aikana tehdään, mitä ohjaustyön toimijoiden tulee tehdä.
- MISSÄ työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia ja toimintaa sekä siihen liittyvää ohjaustyö toteutetaan.

- MILLOIN työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin ja toiminnan on tarkoitus tapahtua ja milloin ohjaustyötä tehdään ja miten se ajoittuu.
- KUKA vastaa ja tekee mitäkin työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin aikana.
- MITEN työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin tehtävät ja ohjaustyöhön liittyvät tehtävät hoidetaan.

Bäckström (2017) painottaa, että prosessi- ja toimintamallin kokoamisen voi aloittaa esimerkiksi niin, että kerää yhteen kaiken tarvittavan aineiston, jota kehittämishankkeen toiminnan ja suunnitteluprosessin aikana on syntynyt. Aineistot joita tässä kehittämishankkeessa tulee koota yhteen ovat kirjallinen raportti, tutkimusmenetelmissä syntyneet materiaalit sekä ammatillisen koulutuksen lait ja asetukset ja siihen liittyvät koulutusmateriaalit liittyen työpaikalla järjestettävään koulutukseen.

5.4 Prosessi- ja toimintamallin käyttöönotto/toteuttaminen

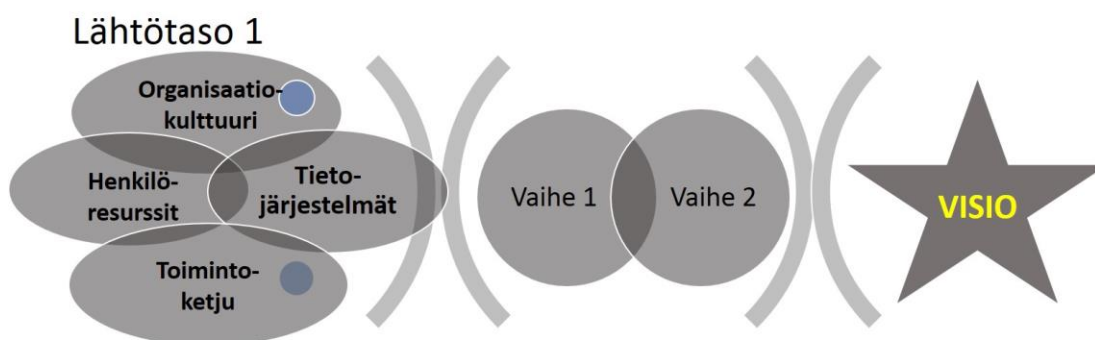
Kiiskisen ym. (2002, 59-63) mukaan muutostoimenpiteiden toteuttamisen vaiheessa, kehitetty prosessi- ja toimintamalli otetaan käyttöön. Käyttöönotto vaatii, että muutos toteutetaan konkreettisesti. Konkreettiset muutostoimenpiteet kohdistuvat suoraan johonkin tiettyyn, yksilöityyn toiminnan osa-alueeseen, organisaation osaan ja erityisesti henkilöihin ja heidän osaamisensa kehittämiseen. Tässä tutkimuksellisessa kehittämissyössä kehitetty prosessi- ja toimintamalli hyödynnetään koko organisaatiossa, kohdentaen sen käyttöönotto ensin hius- ja kauneushoitoalan tiimiin.

Jotta uusi prosessi- ja toimintamalli kyetään ottamaan käyttöön jokapäiväiseen toimintaan, tulisi muutos tehdä mahdollisimman konkreettiseksi työntekijöille itselleen. Kun ihminen näkee ja kokee oman roolinsa ja omat vastualueensa muutoksen toteuttamisessa, muutostavoitteiden toteuttamiseen on helpompi osallistua. Muutosprojektissaan parhaiten menestyneet organisaatiot ovat laatineet konkreettisimmat muutosten toteuttamissuunnitelmat. Muutos on sitä, että henkilö aidosti itse muuttuu ja muuttaa toimintaansa. Jotta muutos konkretisoituu, tarvitaan omakohtaista oivaltamista, joka syntyy tiedon ymmärtämisen lisäksi kokemuksista, tunteisiin vaikuttamisesta ja siitä, että muutosvisio tuntuu oikeudenmukaiselta. Työntekijän tulee saada muutoksen tuloksista

jotain kaipaamaansa, kuten paremmat työskentelyolosuhteet, haasteellisemmat työtehtävät, itsenäisyyttä päätöksentekoon ja joustavammat työajat. Prosessi- ja toimintamallin avulla opettajat löytävät työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuteen liittyvät asiat kaikki samasta dokumentista, se vähentää opettajan työajasta turhaa aikaa. (Kiiskinen ym. 2002, 55-59)

Kiiskinen ym. (2002, 55-59) tuo esille, että jos muutos sisältää ainoastaan tiedottamista, mutta ei lainkaan kaksisuuntaista kommunikointia, koetaan se asiantuntijoiden tekniseksi ratkaisuksi. Tällöin muutos ei useinkaan johda henkilökunnan sitoutumiseen, ja se asiat jäävät helposti polkemaan paikallaan. Kannustimet sopivassa määrin, herättävät ja houkuttelevat henkilöstöä muutosprosessiin. Ulkoiset kannustimet, esimerkiksi raha ja vapaa-aika, saavat muutoksen tuntumaan taloudellisessa mielessä houkuttelevalta. Toivottu muutos tapahtuu jopa itsestään, koska edellä mainittujen tekijöiden lisäksi muutosta toteutettavan organisaation jäsenet voivat samaistua muutoksen päämääriin. Sitouttaminen ja motivoituminen tavoitteisiin on erittäin voimakasta.

Uusien toimintamallien käyttöönotossa, aloitetaan vanhoista työtehtävistä luopuminen jokapäiväisissä työtehtävissä ja aletaan soveltaa uusia toimintatapoja. Muutoksen toteuttamisessa toimenpiteiden yksityiskohtaisuus ja muutoksen konkreettisuus vaikuttavat sen onnistumiseen. Yksityiskohtaisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö suunnitelmassa voitaisi joustaa tilanteen niin vaatiessa. Kun muutosprosessi etenee kohti uusien toimintamallien käyttöönottoa, haasteeksi muodostuu yleensä muutoksen konkreettisuuden ylläpitäminen. Alla esitetty kuva jossa muutos konkretisoidaan vaiheittain. (Kiiskinen ym. 2002, 60)



Kuvio 6. Muutokset konkretisoidaan vaiheittain. (Kiiskinen ym. 2002, 60, mukailten)

Yllä olevassa kuvassa Kiiskinen ym. (2002, 60-62) tuo esille muutoksen eri osa-alueita, joita ovat organisaatiokulttuuria, toimintoketjuja, tietojärjestelmiä, tarvittavia henkilöresursseja, muutoksia rakenteissa, visioita ja tavoitteita konkretisoidaan vaihe vaiheelta ja otetaan käyttöön aikataulun mukaisesti. Kullakin vaiheella on oma teemansa ja tavoitteensa. Uusien prosessi- ja toimintamallien tehokas käyttöönotto edellyttää tyytymättömyyttä vanhaan ja uuden houkuttelevuutta, muutosvision selkeyttä, käytännön toimenpiteitä, uskoa muutoksen toteutumiseen sekä muutoksen edellyttämiä panoksia. Yhdenkin puuttuminen näistä saattaa johtaa ongelmiin. Muutosvision on oltava riittävän selkeä, jotta koko henkilöstä kokee tarpeen ottaa sen käyttöön. Pilotointi on hyvä vaihtoehto konkreettisten muutosten aikaansaamiseksi. Ihmiset saadaan myös paremmin motivoitua ja sitoutettua muutokseen, koska voidaan osoittaa konkreettisia, toimivia tuloksia. Roll out -vaiheessa optimitoimintamalli otetaan käyttöön myös muualla organisaatiossa. Sitä voidaan kuitenkin muunnella kulloisenkin yksikkökohtaisten omien alojen tarpeiden niin vaatiessa. Prosessi- ja toimintamallin soveltaminen muissa yksiköissä on prosessiltaan yleensä pelkistetympi kuin pilottiyksikön kanssa toteutettu optimiprosessi- ja toimintamallin täsmentäminen ja testaus.

6 ÄLYKKÄÄN JULKISEN JOHTAMISEN PROSESSIMALLI JALKAUTTAMISEEN

6.1 Ydin- ja tukiprosessit

Prosessi koostuu (Kiiskisen ym. 2002, 28-29 & Pitkäsen, 2000, 69-71) mukaan sarjasta toimintoja, toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Prosesseja on ydinprosessit, tukiprosessit ja avainprosessit. Lecklin, (2006, 123-134) mukaan ydinprosessin ensisijainen tarve on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Kiiskinen, Linkoaho ja Santala, (2002, 28-29) painottavat, että ydinprosessi luo suoraan ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessien ensisijainen tarve on tyydyttää asiakkaan tarpeita, ydinprosessi on organisaation toiminnan ydin. Ydintoiminto edellyttää organisaatiolta sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa ulkopuolisille tahoille. Ydinprosessissa on suhteessa enemmän ydintoimintoja kuin, mitä tukiprosesseissa.

Tukitoiminnot ja -prosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli sen henkilöstöä. Ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja voisi olla esimerkiksi johtaminen, taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Ydinprosesseissa voi olla myös yksi avainprosessi, sellainen jonka toiminto on yrityksen elinehto. Lecklin, (2006, 130) tuo esille myös osa- ja alaprosessit, jotka ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. Sellainen voi olla esimerkiksi ydinprosessin alapuolella.

Gustafsson ja Marniemi (2012, 39) tuovat esille organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan eron kuvio 7. muodossa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisenä elementtinä on käytetty prosessikeskeistä ajattelutapaa kehitystyön tekemisessä.

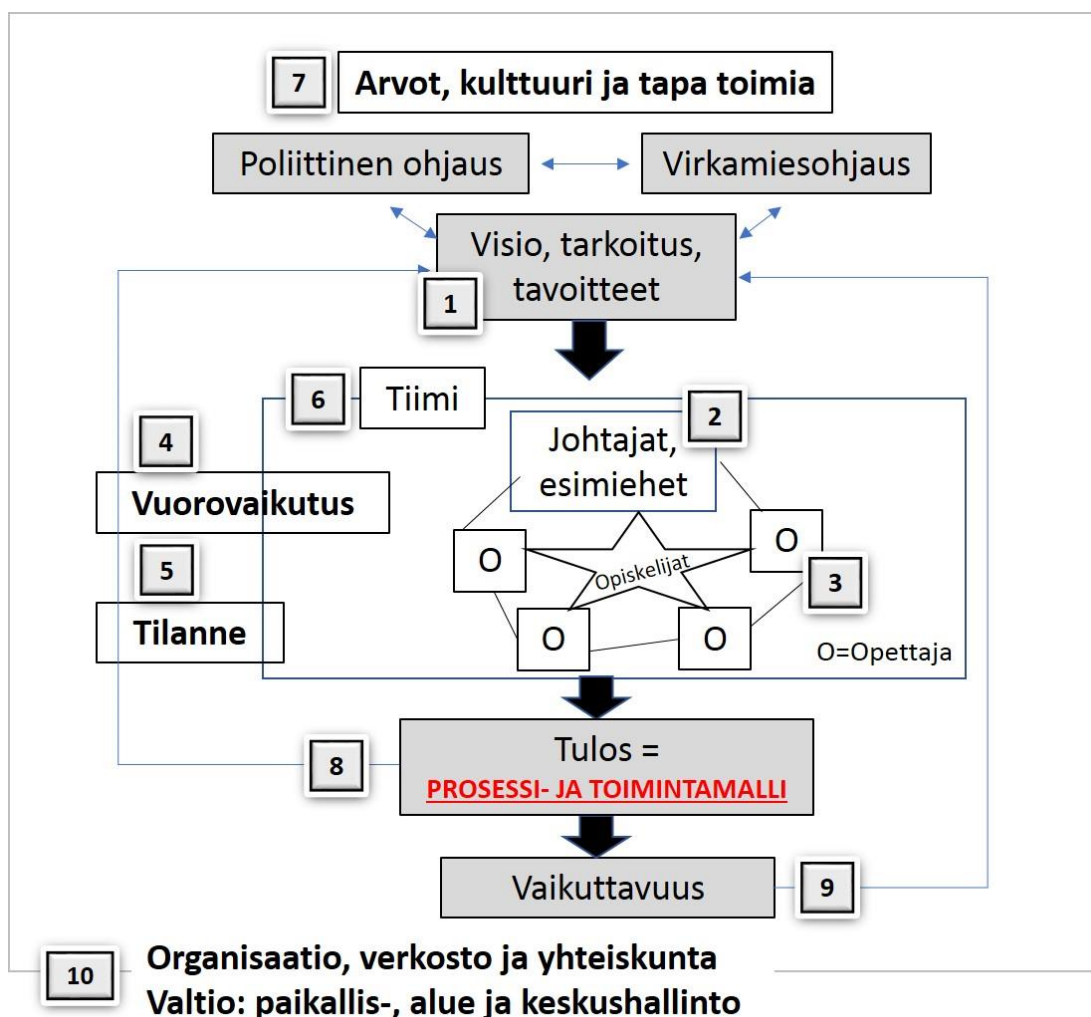
ORGANISAATIOKESKEINEN AJATTELUTAPA	PROSESSIKESKEINEN AJATTELUTAPA
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma ihmisten asenteissa <ul style="list-style-type: none"> • Arvioidaan työntekijöitä • Löytyy parempia työntekijöitä <ul style="list-style-type: none"> • Teen omat työni • Osaan oman työni • Korostetaan yksilösuorituksia <ul style="list-style-type: none"> • Valvotaan työntekijöitä • Kuka teki virheen? • Korjataan virheitä • Asiantuntijat määräävät laadun 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma (työ)prosesseissa • Arvioidaan prosessin sujuvuutta <ul style="list-style-type: none"> • Prosessia voi parantaa • Hoidetaan työt yhdessä • Ymmärrän osuuteni prosessissa • Koko tiimillä on vastuu työstä <ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään osaamista • Mikä teki virheen mahdolliseksi <ul style="list-style-type: none"> • Poistetaan virhelähteet • Asiakas määrää laadun

Kuvio 7. Organisaatio- ja prosessikeskeinen ajattelutapa (Gustafsson ja Marniemi 2012, 39)

6.2 Älykäs julkinen johtaminen -prosessimalli, oppiva työyhteisö

Sydänmaanlakka (2015, 75-79) on luonut älykäs julkinen johtaminen -prosessimallin, joka pohjautuu julkiselle sektorille. Järvinen, Koivisto & Poikela (2002, 102-105) tuovat esille oppivan yhteisön, jossa oppimisen sosiaalinen prosessi alkaa yksilöiden ko-

kemusten jakamisesta, jonka konteksti on oppiva yhteisö (learning community). Johtaminen voidaan kuvata johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, jossa vallitsevat tietyt arvot ja kulttuurit. Tiimioppiminen sekä oppiva organisaatio ovat perustoja oppivaan yhteisöön. Julkisella sektorilla myös osasto, organisaatio, verkosto ja yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin. Kuvion 8. Sydänmaanlakan (2015, 76) mukaan, joka tuo hyvin esille älykkään julkisen johtamisen. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskitytään älykkään julkisen johtamisen keskustaan, eli opettajien toiminnan johtamiseen, huomioiden kuitenkin kokonaisuus, jossa esimerkiksi lait ja asetukset antavat tärkeän suuntaviivan ja sisällön työssä syntyneeseen prosessi- ja toimintamalliin. Tässä tilanteessa asiantuntijana toimii tiimissä työskentelevät opettajat. Opettajien keskellä oleva tähti kuvaa opiskelijoita. Tredu voi hyödyntää työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin jalkauttamiseen älykkään julkisen prosessimallin mukaista toimintaa. Sydänmaanlakan (2015, 76) prosessimallia hyödyntämällä uusi prosessi- ja toimintamalli saadaan vietyä opettajien käyttöön.



Kuvio 8. Älykään julkisen johtamisen prosessimalli. (Sydänmaanlakka, 2015, 76, mukaillen)

Sydänmaanlakan (2012, 35-36 & 2015, 75-78) mukaan johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai tiimiin, jolla on yhteinen päämäärä eli tavoite. Johtaminen tapahtuu aina tiimissä. Myös Järvinen ym. (2002, 102-107) sekä Katzenbach (1993) painottaa tiimioppimista, ottaen lähtökohdaksi vallitsevan organisaationaalisen hierarkian ja byrokraattisen todellisuuden. Hyvä tiimityöskentely on avain organisaation menestymiseen. Johtaminen on hyvin tavoitteellista toimintaa, siinä määritellään tavoitteet, ohjataan tiimi saavuttamaan ne, annetaan palautetta sekä varmistetaan että tiimillä on tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat osaamiset. Tämä on tavoitejohtamisen sekä suorituksen johtamisen ydin. Monitasoiset tiimit kykenevät te-

hokkaaseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Kehittyäkseen tiimi tarvitsee ohjaajaa, johtajuuden kautta tiimi voi muodostua huipputiimiksi, jolloin myös johtajuus on jaettua.

Sydänmaanlakan (2015, 76-77) prosessimalli avaa hyvin älykkään julkisen johtamisen mallia. Johtamisprosessin lähtökohtana ovat visio, tarkoitus ja tavoitteet. Tässä kehittämistyössä visio on kuvattu kuviossa 1. kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä, tarkoitus ja tavoitteet selviävät tarkemmin luvussa 2. jossa avataan tutkimuksellisen kehittämistyön taustaa ja tavoitteita. Pääasiassa nämä kaikki syntyvät poliittisen ohjauksen pohjalta. Johtamisprosessissa johtajat ja asiantuntijat eli opettajat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa, parhaimmillaan sitä voidaan sanoa vuoropuheluksi eli dialogiksi. Se voi olla myös käskemistä, väittelemistä tai keskustelua, riippuen tilanteesta sekä johtajan tyylistä johtaa. Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä, ja johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina. Lopputuotos on tavoitteena ollut tulos. Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyy Tredulle työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli. Lopputuotoksen tarkoitus on olla apuväline mm. eri alojen tiimeissä vaikuttavien henkilöiden vuorovaikutustilanteissa. Onnistunut tulos voi johtaa pidempiaikaiseen vaikuttavuuteen. Vaikuttavuudella tavoittelu ja sen mittaaminen on haastava julkishallinnon johtamisen erityispiirre.

Sydänmaanlakan (2015, 76-77) painottaa, että tietyt arvot ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan koko prosessiin. Miten visio määritellään, miten vuorovaikutus toteutuu ja miten tuloksia arvioidaan? Johtamisprosessi etenee eri organisaatioissa eri tavoin, mutta sisältävät kuitenkin aina samat peruselementit. Organisaatiot toimivat tietyllä toimialalla erilaisissa verkostoissa ja tietyssä yhteiskunnassa. Myös kaikki makrotekijät vaikuttavat siihen, miten johtajuus toteutuu käytännössä. Kaikki kymmenen muuttujaa vaikuttavat omalla tavallaan koko johtamisprosessiin.

Salminen (2011, 15-16) tuo esille julkisen ja yksityisen toiminnan johtamisen eroavaisuuksia, huomioiden yhteiset tekijät, mutta esimerkiksi ääritapauksissa julkisen ja yksityisen toiminnan johtamisen eroavaisuudet korostuvat. Esimerkiksi poliittisen johtamisen vertaaminen suuryrityksen strategiseen johtamiseen tuo esille perustavanlaatuisia eroavaisuuksia. Poliittisesti valitun johtajan, kuten ministerin, toiminnan perusta, oikeutus ja uskottavuus nojaavat poliittiseen luottamukseen ja kannatukseen, oman

puolueen tukeen, kykyyn toteuttaa oman hallinnonalansa ohjelmaa ja hallitusratkaisussa sovittuja tiettyjä tavoitteita. Ja muun muassa vaalit ovat ratkaisevassa asemassa. Yritysjohtajan aseman punnitsevat yrityksen omistajat ja muut vastuutahot. Menestystä ja tuloksetekokykyä mitataan ja ratkaisevia tekijöitä yritysstrategioissa ovat usein kasvu ja kannattavuus. Eliassenin ja Kooimanin (1987) jaottelua soveltaen julkisjohtaminen on eroteltu kolmelle eri tasolle:

- taso 1, joka käsittää julkisten organisaatioiden sisäisen toiminnan, mukaan lukien sektorin johtajien roolin
- taso 2, jossa julkiset organisaatiot ovat sosiaalisessa, poliittisessa ja hallinnollisessa kontekstissaan sekä
- taso 3, jossa julkinen sektori kokonaisuudessaan määrittyy yhteiskunnallisesta ympäristöstään käsin.

Julkisen toiminnan johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jolla on poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset ulottuvuutensa. Bekke (1987, 24-25) painottaa, että julkisjohtaminen muuttuu ympäristössä tapahtuneiden muutosten seurauksena. Huomioitavaa on, että johtamisympäristön ääripäitä ovat vakaus ja muutosalttius. Muutosalttius eli turbulentti johtamisympäristössä korostaa muutosvalmiutta, mahdollisuuteen tarttumista tai esimerkiksi oikeaa ajoitusta. Siitä kertoo 1980-luvulta eteenpäin managerialistinen, ammattijohtajamainen ja toimintavapautta korostava julkinen johtaminen. Gustafsson & Mannerniemi (2012, 143-144) painottavat, että poliittiselta johdolta eli virkamiehiltä vaaditaan uusistumista sekä taitavaa muutoksen johtamista. Poliitikot keskittyvät taitavaan strategiseen johtamiseen, periaatteisiin, linjauksiin ja mallien muotoiluun sekä valmistautuvat itse laajasti päätöksentekotilanteisiin. Virkamiehet osaavat esittää vaihtoehtoja ja tuoda esille rakentavaa kritiikkiä ja keskustelu on laadukasta ja arvostavaa. Johtoryhmissä tulee huomioda kokonaisuus ja siellä työskennellään yhdessä. Johto työskentelee julkisella sektorilla yhdessä sekä tuottaa laadukasta materiaalia, tukien välijohtoa sekä toimeenpanevat muutoksia eettisesti rohkeasti. Kaikkien tulee noudattaa tehtyjä päätöksiä, niin että talousarviossa pysytään.

6.2.1 Älykkään julkisen johtamisen prosessimallin muuttajat

Sydänmaanlakan (2015, 77-78) älykkään julkisen johtamisen prosessimalli pitää sisällään muuttujia. Jos organisaatiolla on johtamiseen liittyviä ongelmia, se kannattaa analysoida ja paikantaa, ja selvittää mihin seuraavista kymmenestä muuttujasta ongelma liittyy. Visio kuvaa yksittäisen organisaation tahtotilan tietyllä aikajänteellä. Visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku, ne luovat johtamisprosessin perustan. Vision tulee antaa merkitys ja tarkoitus tietylle toiminnalle sekä näin ollen ohjata konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Visio ja tavoitteet tulevat yleensä, erityisesti julkisella hallinnolla, poliittisen ohjauksen kautta. Virkamiesohjaus selvittää taustatiedot ja lähtötilanteen sekä myös konkretisoi tavoitteet. Haasteena julkisella sektorilla on tavoitteiden ja arvojen moninaisuus sekä vaalikausiin liittyvä visioiden mahdollinen radikaali muutos.

Johtamisprosessin vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja asiantuntijan eli opettajan välillä. Vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogi, jossa koko tiimin välillä tapahtuu aidosti vuoropuhelua. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki tiimin sisällä olevat, niin johtajat kuin johdettavat. Vuorovaikutusprosessi rakentuu monista tilannekohtaisista tekijöistä, kuten tehtävän tai työn vaatimuksista, ajasta, asiantuntijan ja esimiesten valmiuksista. Johtaminen tapahtuu aina tiimissä. Johtaminen on kaiken esimiesten ja tiimin jäsenten käymän vuorovaikutuksen summa eikä vain yksittäinen tilanne. Hyvä tiimityöskentely on avain organisaation menestykseen. Tiimi on organisaation suoriutumisen ja osaamisen ydin. Johtajan on viritettävä hyvä yhteistoiminta oman tiimin sisällä ja eri tiimien välillä. (Sydänmaanlakka 2015, 77-78). Tähän kehittämishankkeen lopputuotoksen syntymiseen pääsevät vaikuttamaan Tredun organisaatiosta eri osa-alueiden osaajia sekä koko hius- ja kauneudenhoitoalan tiimi. Kun prosessi- ja toimintamallin työstämiseen pääsee osallistumaan eri toimijat ja se syntyy yhteistyöllä, sen käyttöönottoaminen on helpompaa koko organisaation kaikissa tiimeissä.

Sydänmaanlakka (2015, 78-79) painottaa, että johtajan ja asiantuntijoiden yhteistoiminnan tavoitteena on saavuttaa hyviä tuloksia. Tulosorientaatio on johtamiselle tyyppinen ominaispiirre. Johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään. Pyrkii vaikutuksellaan tiimiä saavuttamaan tavoitteen mahdollisimman tehokkaasti. Kaiken

oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytys on palaute, se on tärkeää yksilön, tiimin ja koko organisaation kannalta. Siksi on rakennettava erilaisia palautejärjestelmiä tukemaan oppimista ja varmistamaan, että tulokset saavutetaan. Julkisella sektorilla tavoitteet ja tulokset ovat moninaisia ja pitkäaikaisiakin. Viime kädessä ratkaisevaa on toiminnan vaikuttavuus, laaja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, onko niitä saavutettu. Arvoilla ja kulttuurilla on olennainen rooli osana organisaation älykästä johtamista, koska johtamisella on myös aina moraalinen ulottuvuus. Julkisen sektorin johtaminen on oltava sidottu yhdessä organisaation hyväksyttyihin arvoihin. Johtamisprosessi tapahtuu organisaatiossa, joka on osa jotakin laajempaa kokonaisuutta: virastoa, kuntaa tai kaupunkia. Johtamisprosessi ja sen eri vaiheet, roolit ja toiminnot voidaan hahmottaa kokonaisuutena. Kun kaikki ymmärtävät prosessin kokonaisuudessaan ja oman roolinsa, niin voidaan edetä kohti jaettua johtajuutta. Älykäs julkinen johtaminen -malli voidaan siis nähdä Sydänmaanlakan (2015, 79) mukaan prosessimallina, jossa panoksena ovat tavoitteet. Julkisella sektorilla vision ja tavoitteiden määrittely on laaja tapahtuma, ja siinä vaikuttaa sekä poliittinen että virkamiesohjaus. Tavoitteet arvioidaan lyhytaikaisena tuloksellisuutena sekä pitkäaikaisena vaikuttavuutena.

Julkisten organisaatioiden toiminnan ja johtamisen kehittäminen koskee Salmisen (2011, 114-115) mukaan paljolti tehokkuutta. Se voi olla suorituskyvyn kehittämistä, tavoitteiden saavuttamista, parempien tulosten ja tuotosten aikaansaamista, laadullisuutta, tilivelvollisuutta tai tulosvastuuta. Käytännön johtamistyössä tehokkuus on monitasoinen, moniulotteinen ja monivaikutteinen kysymys. Tehokkuuden saavuttaminen on johtamistyön tärkeimpiä arvoja. Tehokkuus voidaan nähdä mitattavissa olevien tekijöiden välisenä suhteena. Kvantitatiiviset suhteet muodostuvat karkeasti, panoksista, prosesseista, tuotoksista ja vaikutuksista. Muodostuvia suhteita täsmennetään näiden tekijöiden avulla. Panosten ja prosessien välinen suhde mittaa taloudellisuutta. Panokset voidaan ajatella olevan organisaation resurssit, kuten aika, vaiva ja raha. Prosessit koskevat organisointia, hallinnointia, palvelujärjestelmää tai johtamismallia. Panosten ja tuotosten välinen suhde taas mittaa organisaation tehokkuutta. Tuotoksia voi olla suoritteet, palvelut tai tavarat. Tuotosten ja lopputulosten eli tavoitteiden saavuttamisen tai seurausten välistä suhdetta voidaan kutsua tuloksellisuudeksi. Tuotosten ja tulosten suhde vaikutuksiin tai tarpeentyydytyksiin tai ympäristön odo-
tuksiin on vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden määrällinen puoli kuvaa riittävyyttä, kan-

nattavuutta tai esimerkiksi peittävyyttä. Myös panoksiin sisältyvä kustannustekijä suhteessa määrällisiin tuotostentekijöihin mittaa kannattavuutta. Taloudellisuutta, sisäistä tehokkuutta tai tuottavuutta pidetään julkisten organisaatioiden suorituskyvyn ja toimivuuden mittareina. Vaikuttavuus ja osittain kannattavuuskin kuvaavat pääasiassa hyödyllisyyttä, tuottoisuutta tai merkittävyyttä.

7 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET JA TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄN KOULUTUKSEN PROSESSI- JA TOIMINTAMALLI

7.1 Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi Tredun työpaikalla järjestettävään koulutukseen prosessi- ja toimintamalli. Suurimmat suuntaviivat lopputuotokselle tuli ammatillisen koulutuksen laista (531/2017), joka astui voimaan vuoden 2018 alussa sekä tutkimusosuudesta, jonka kautta Tredun asiantunteva henkilöstö toi omat näkemykset työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalliin. Prosessi- ja toimintamallin ensimmäinen versio oli kommenttikierroksella Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen koulutuspäälliköllä, prosesseista vastaavalla henkilöllä sekä TEP-mentorointipalaverissa 5.4.2018. Niistä saadut kommentit on hyödynnetty tässä kehittämistyössä esitetyssä työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallissa.

Kehittämistyön aloituksessa on Gustafsson & Mannerniemi (2012, 145-146) tuoneet esille julkisen hallinnon kehittäjän selviytymislistaa. Jotta kehittäjä onnistuu muutoksessa, on oltava valmis uudistumaan ja sitä kautta luopumaan joistakin toimintatavoista ja ajatuksista. Kehittäjän tulee olla itse innostunut ja luoda sitä kautta esimerkkiä. Sinnikkyys auttaa kehittämistyön loppuun saattamisessa. Kehittämistyössä tulee käyttää monipuolisesti eri työkaluja ja -välineitä. Kehittämistyötä tehdessä on pystyttävä hahmottamaan kokonaisuuksia sekä yhdisteltävä asioita hahmottaen niiden yhteydet. Poliittisen päätöksenteon haasteet huomioiden, mahdollistaen oppimisen ja ymmärryksen edellytyksien vahvistumisen uuden valmistelussa. Kehittämistyössä on

tutkittava asiaa perusteellisesti, perustellen kaikki valinnat. Nopeita päätöksiä ja joh-topäätöksiä ei kannata tehdä. Kaikki päätöksenteot on perusteltu tosiasiain, kuunnellen organisaation sisällä ja ulkona asiaan liittyviä asioita. Kehittämistyötä tehdessä on ol-tava näkemyksellinen ja uskallettava yksinkertaistaa tarvittaessa. Tärkeää on kuulla, kuunnella, ohjata, neuvoa ja tukea, mutta tärkeää on myös delegoida ja vastuuttaa hen-kilöstöä. Asioita on priorisoitava sekä huomata vaiheistaa. Projektimainen työskentely auttaa kehittämishanketyöskentelyssä kokonaisuuden hahmottamista. Henkilökunnan sitouttaminen, ja ottaminen mukaan hankkeeseen ja avun pyytäminenkin on järkevää, jos sitä tarvitaan. Kehittämishankkeesta tulee viestiä säännöllisesti eri kohderyhmille. Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa käytettiin monipuolisesti erilaisia tut-kimusmenetelmiä, niiden sekä teoriapohjan kautta on syntynyt prosessi- ja toiminta-malli työpaikalla järjestettävään koulutukseen. Lecklin (2006, 134-135) muistuttaa, että prosessien kehittämiseen ja laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun pro-sessi on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta tulee arvioida ja tarkastella säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään isompi tai pienempi uu-distustyö.

Teemahaastattelussa todettiin, että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aihe on var-sin hedelmällisessä kohtaa ammatillisen lakiuudistuksen näkökulmasta. ”Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyö vaatii jatkossa opettajan jokapäiväisestä työstä ison osan, joten käytänteiden yhtenäistäminen on tärkeää. Ohjaustyön toimintamallin on hyvä olla opettajan muistilistana ohjaustyötä tehdessä, sitä noudattamalla päästään tavoitteeseen, jolloin tasalaatuisuus opiskelijoiden välillä mahdollistuu parhaalla mah-dollisella tavalla.” (Knuutila 2018).

Prosessi- ja toimintamallit lisäävät McKinseyn & Companyn (2000, 99) mukaan yri-tyksen uskottavuutta. Toimintojen ja niiden välisten suhteiden tarkastelu parantaa yri-tyksen menestymisen mahdollisuuksia. Prosessi- ja toimintamalli on Mäntynevan (2016, 48-49) mielestä keskeinen osa organisaation toiminnan onnistumista tukevana dokumenttina. Hyvä prosessi- ja toimintamalli viestii käyttäjilleen sen tarkoituksen ja tavoitteet. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli sisältää Mäntynevan (2016, 48-49) mukaan seuraavat asiat:

- MITÄ työpaikalla järjestettävän koulutusprosessin aikana tehdään, mitä oh-jaustyön toimijoiden tulee tehdä.

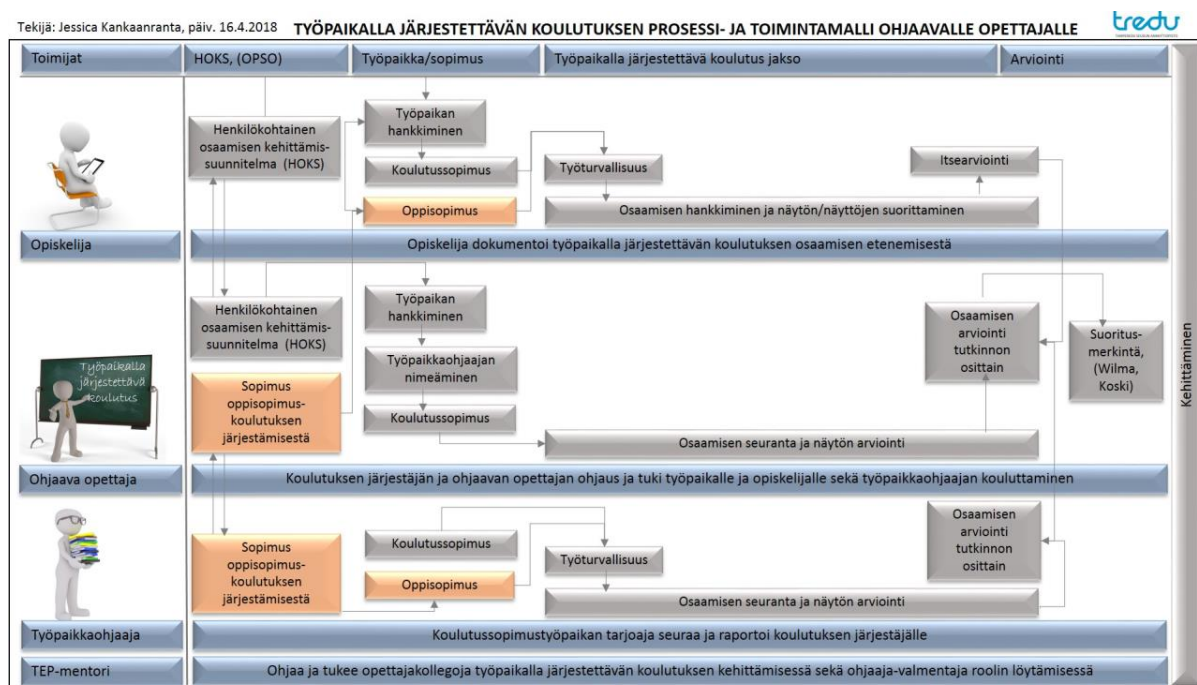
- MISSÄ työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessia ja toimintaa sekä siihen liittyvää ohjaustyö toteutetaan.
- MILLOIN työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin ja toiminnan on tarkoitus tapahtua ja milloin ohjaustyötä tehdään ja miten se ajoittuu.
- KUKA vastaa ja tekee mitäkin työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin aikana.
- MITEN työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessin tehtävät ja ohjaustyöhön liittyvät tehtävät hoidetaan.

Tredulle on tällä hetkellä kehitteillä Tredun tasoinen toimintaohje työpaikalla järjestettävään koulutukseen. Se tulee sisältämään työpaikalla oppimisen, sen toteutuksen, arvioinnin, kehittämisen ja palautekyselyn, erityistä tukea tarvitsevien ohjeen sekä työpaikalla oppimisen ulkomailla. Toimintaohjeen mahdollisena liitteenä tulee olemaan tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa syntynyt prosessi- ja toimintamalli työpaikalla järjestettävään koulutukseen. Toimintaohjeen sekä prosessi- ja toimintamallin, on tärkeää sisältää myös ohjaustarpeet, ja ne kohdat joissa opiskelija sitä eritoten tarvitsee. ”Ohjauksen tulee olla kolmiosainen. Ennen työpaikalla järjestettävän koulutuksen, eli aloitusvaiheen ohjaustilanne, työn alkaessa yhteinen keskustelu opiskelijan ja työpaikkaohjaajan sekä mahdollisen yrittäjän kanssa. Viimeinen vaihe on itse työpaikalla tapahtuvan koulutuksen aikainen jakso, sinä aikana ohjauksen tulee olla määrällisesti ja laadullisesti enemmän ohjausta, jakson lopuksi on aina näyttöjen arviointi, joka on myös osa ohjaustyötä.” (Kallio-Lahtinen 2018).

Tutkimusosuudessa todettiin, että on tärkeää, että Tredulla on opettajille yksi asiakirja, josta löytyy toimintaohjeet työpaikalla järjestettävään koulutukseen. Myös opiskelijoille tulee olla oma toimintaohje, jossa opiskelijalle selkiytyy roolit, mitä opettaja tekee ja mitä työpaikkaohjaaja tekee. Kallio-Lahtisen (2018) mukaan toimintaohjeeseen tulee sisältymään erikseen opettajan opas.

Gustafsson & Marniemi (2012, 39) tuovat esille prosessikeskeisen ajattelutavan, jossa huomioidaan muun muassa, että prosessia voidaan parantaa yhdessä, asiakas määrää laadun sekä prosessien kehittäminen on jatkuvaa. Prosessikeskeisen ajattelutavan mukaan kehitetty työpaikalla järjestettävä koulutuksen prosessi- ja toimintamallin prosessikaavio kuviossa 9. Prosessikaavio sisältää liitesivuja, liitteessä prosessia on avattu

tarkemmin. Tämän kehittämistyön lopputuotos työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli ovat kokonaisuudessaan liitteenä 3.



Kuvio 9. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli.

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli on tarkoitettu pääasiassa ohjaavalle opettajalle, mutta sitä voi hyödyntää kaikki, jotka ovat tekemisissä työpaikalla järjestettävän koulutuksen kanssa. Prosessi- ja toimintamallin prosessikaaviossa on kuvattu toimijoiksi; opiskelija, ohjaava opettaja, työpaikkaohjaaja sekä TEP-mentori. Jokaisen toimijan osa-alueita on avattu työvaiheittain. Työvaiheita ovat; HOKS/(OPSO), työpaikka/sopimus, työpaikalla järjestettävä koulutus jakso ja arviointi. Prosessikaaviosta näkee toimijoiden yhtymäkohdat sekä miten jokainen työvaihe liittyy toisiinsa. Prosessikaavio on avattu liitteessä tarkemmin. Sieltä esimerkiksi selvää, mitä työvaiheita henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS) pitää sisällään. Seuraavaksi avattu toimijoiden työvaiheita pääpiirteittäin:

- **Opiskelija:** Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin ensimmäisenä työvaiheena opiskelijan tulee tehdä ohjaavan opettajan kanssa henkilökohtainen osaamisen suunnitelma (HOKS). Sen aikana muun muassa tunnustetaan ja tunnustetaan opiskelijan aiemmin hankkimaa osaamista. HOKS:n jälkeen ohjaava opettaja ja opiskelija hankkivat opiskelijalle työpaikalla

järjestettävän koulutuksen suorittamisen ajaksi työpaikan, jossa hän hankkii osaamistaan ja suorittaa näytöt. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen alussa opiskelijan on tutustuttava yrityksen työturvallisuuteen yhdessä työpaikkaohjaajan kanssa. Työpaikalla järjestettävän koulutusjakson lopussa opiskelijalla tulee aina olla mahdollista antaa itsearviointi omasta suorituksestaan. Kun opiskelija on saanut suoritusmerkinnän Wilmaan, hänellä on 14 vuorokautta aikaa pyytää arvioijia tarkastamaan arvosana. Arvioinnin tarkastamisen jälkeen opiskelijalla on oikeus 14 vuorokauden kuluttua pyytää arvioinnin oikaisua työelämätoimikunnalta, jos hän katsoo nämä tarpeelliseksi. Koko työpaikalla järjestettävän koulutusjakson ajan opiskelija on vastuussa dokumentoida ohjaavalle opettajalle osaamisensa etenemisestä.

- Ohjaava opettaja: Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallissa on ensimmäinen työvaihe henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) tekeminen. Siihen osallistuvat opiskelija ja ohjaava opettaja. Siihen kirjataan yksilöllisesti tiedot osaamisen tunnistamisesta, tunnistamisesta, hankkimisesta, kehittymisestä, osoittamisesta sekä ohjaus- ja tukitoimista. Seuraavaksi ohjaava opettaja yhdessä opiskelijan kanssa hankkii työpaikan, jossa työpaikalla järjestettävän koulutuksen voi suorittaa. Sen jälkeen tehdään koulutussopimus ja valitaan työpaikkaohjaaja. Näiden jälkeen opiskelija suorittaa jakson tai jaksoja työpaikalla, jota ohjaava opettaja seuraa ja arvioi. Yhden tutkinnon osan osaamisen arviointi tehdään jakson lopussa, jonka jälkeen suoritusmerkintä viedään Wilmaan. Koko työpaikalla järjestettävän koulutuksen ajan koulutuksen järjestäjä/ohjaava opettaja antaa tukea ja ohjausta työpaikalle ja opiskelijalle sekä kouluttaa työpaikkaohjaajaa.
- Työpaikkaohjaaja: Työpaikalla järjestettävä koulutus suoritetaan pääasiassa yrityksissä ei oppilaitoksessa. Työpaikkaohjaajan ensimmäinen työvaihe on oppisopimuskoulutuksen ollessa kyseessä, sopimuksen tekeminen koulutuksen järjestäjän kanssa. Seuraavaksi työpaikkaohjaaja tekee koulutussopimuksen yhdessä ohjaavan opettajan kanssa tai oppisopimuksen opiskelijan kanssa, riippuen kumpi sopimus on kyseessä. Varsinaisen työpaikalla järjestettävän koulutusjakson alussa työpaikkaohjaaja on vastuussa selvittää opiskelijalle työturvallisuustekijät. Työpaikalla järjestettävän koulutus jakson aikana työpaikkaohjaaja seuraa opiskelijan osaamisen hankkimista ja arvioi näytön. Osaamisen

arviointi tehdään aina tutkinnon osittain. Koko koulutussopimustyöpaikka jakson ajan työpaikkaohjaaja seuraa ja raportoi koulutuksen järjestäjälle opiskelijan työpaikalla järjestettävästä koulutusjaksosta.

- TEP-mentori: Ohjaa ja tukee opettajakollegoja työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittämisessä sekä ohjaaja-valmentaja roolin löytämisessä.

Prosessien kehittäminen on jatkuvaa. (Kiiskinen 2002, 37-39) Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin mittarina toimii palauteista saadut tulokset. Kehittämismenetelminä on Tredun omat palautejärjestelmät, kehittämishakkeet, työpaikalla järjestettävän koulutuksen tiimi ja -kehittämisryhmä, työpaikkaohjaajien kouluttaminen ja opettajien työelämäjaksot.

7.2 Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin eri toimijat

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön kokonaisuuteen osallistuvat ohjaava opettaja, työpaikkaohjaaja sekä opiskelija. Kaikki ohjaus ei kuitenkaan tarvitse aina mennä kolmikantaisesti. Osa ohjaustyöstä hoidetaan vain oppilaitoksen ja työpaikkaohjaajan kesken ja osa oppilaitoksen ja opiskelijan kesken. Ohjaustyössä tärkeänä pidettiin opiskelijoiden tasavertaista ohjausta. Ohjaavan opettajan tulee ottaa vastuu, että jokainen opiskelija saa ohjausta työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana niin ohjaavalta opettajalta kuin työpaikkaohjaajalta.

Jotta työpaikkaohjaajien ohjaustyö työpaikoilla saataisiin mahdollisimman tasalaatuiseksi, todettiin, että työpaikkaohjaajien on saatava ohjaustyöhön koulutusta ja valmennusta. Tredu tarjoaa työelämälle koulutusta eri muotoisina vaihtoehtoina. Tredu.fi Internet-sivulla on välilehti ”palvelut työpaikkaohjaajille”, jossa tarjotaan koulutusta noin kerran kuussa, hyödyntäen valtakunnallista materiaalia (www.ohjaan.fi). Internetsivusto ohjaan.fi on ministeriön rahoittama hanke, joka on alun perin luotu opso-tiimin voimin oppisopimuskoulutukseen. Viime vuonna se muutettiin koko ammatilliseen koulutukseen sopivaksi työpaikkaohjaaja koulutus rungoksi. Jotta työpaikkaohjaaja koulutuksen rungosta saatiin mahdollisimman työelämää vastaava, oli sen luomisessa mukana työnantajia. Valmennus sisältää erilaisia ”polkuja”. Jokaiselle työ-

paikkaohjaajalle löytyy jotain, on huomattu, että toinen tarvitsee enemmän kuin toinen. Myös aikataulut vaikuttavat osallistumisen mahdollisuuteen, se on huomioitu niin, että osan koulutuksesta pystyy suorittamaan verkon kautta. Tällä merkittävällä uudistuksella, on pyritty nostamaan työpaikkaohjaajien ohjaus taitoa, ja sitä myöden sen laadun tasoa. ”Myös Tredussa on työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjauksen tasoa viime vuosina pyritty nostamaan. Iso merkittävä uudistus on rakennettu viime vuonna. Tredun nettisivulla on tarjolla työpaikkaohjaaja koulutus valmennusta, jota voi hyödyntää kaikki työpaikkaohjauksesta kiinnostuneet. Valmennus sisältää erilaisia elementtejä työpaikkaohjaajille, valmennuksen aikana tulevaa vertaistoimintaa on myös ajateltu, sekä ohjauksen asiantuntemusta. Valmennuksen on tarkoitus antaa myös tsemppausta työpaikkaohjaajille, kun ovat ottaneet roolinsa vastaan.” (Hoivala 2018).

Tutkimusosuudessa tuli esille, että työpaikkaohjaajien koulutusta pidettiin tärkeänä. Myös hius- ja kauneudenhoitoalan tiimin jäsenet haluavat panostaa siihen. Aivoriihi-työskentelyn aikana esille nousi Tredun yhteinen työpaikkaohjaajille mahdollinen valmennus, mutta tiimin jäsenet pitivät tärkeänä, että koulutusta järjestettäisiin myös alakohtaisesti. Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) määrää työpaikalla järjestettävä koulutuksen ja näyttöjen suorittamisen lisäämistä yrityksissä eli aidoissa työympäristöissä. Sen vuoksi on tärkeää, että työpaikoilla on koulutettuja työpaikkaohjaajia.

Opettajat tulee saada aktivoitua, niin että he vievät työpaikkakäyntien yhteydessä kouluttamisnäkökulmaa työpaikoille. Todettiin, että on tärkeää oppia ajattelevaan, että käyntien yhteydessä on todella hyvät mahdollisuudet luoda yhteistyötä molemmin puolin. ”Tärkeää uuden toimintamallin tullessa käyttöön on oppia pois vanhoista käytänteistä ja oppia ajattelevaan uudella tavalla. Luodaan uusi työpaikalla järjestettävän koulutuksen kulttuuri. Huomioidaan, että työpaikka käynnin yhteydessä opiskelijan ohjauksen lisäksi pyritään aina ohjaamaan myös työpaikkaohjaajaa ja kouluttamaan häntä siinä samalla. Käyntien yhteydessä voidaan hyödyntää valtakunnallista ohjaan.fi ja Tredun Internet-sivuilla käytössä olevaa materiaalia.” (Kallio-Lahtinen 2018)

Yrityksille työpaikalla järjestettävä koulutus ja ohjaustyö on iso resurssi. Yritykset pitävät tärkeänä systemaattista ohjaustyötä oppilaitoksen suunnalta sekä ennakoitavuutta. ”Uuden reformin myötä tullut julkinen keskustelu on tuonut yrityksille pelkoa, että opiskelijat viedään heidän ohjattaviksi ja oppilaitos olisi vain pieni osuus tässä kohtaa. Ohjaavat opettajat ovat tässä kohtaa avainasemassa, jotta mielikuva uudesta koulutusmallista saadaan positiiviseksi. Tässä kohtaa korostuu yhteydenpito työpaikkaohjaajien kanssa, sekä samalla huomioida työpaikkaohjaajan esimies ja/tai yrityksen omistaja. Sitä kautta saadaan mielikuvaa muutettua, sekä tuodaan positiivista kuvaa koulutussopimuksesta koko organisaatiolle.” (Heikkilä 2018).

Tredulla on alakohtaisesti nimettyjä TEP-mentoreita, joilla on viime hetken tieto työpaikalla järjestettävän koulutuksen kaikista käytännön asioista. Heidän tehtävänä on sparrata opettajia työpaikalla järjestettävän koulutuksen käytännön asioissa, esimerkiksi he auttavat koulutussopimusten ja -suunnitelmien täyttämässä. TEP-mentorit eivät ole yhteydessä yrityksiin. Vertaisoppine he mentorovat opettajia ja auttavat hyödyntämään projekteissa tehtävän kehitystyön. (Kallio-Lahtinen 2018) Yrityskoordinaattorit sitä vastoin ovat yhteydessä yrityksiin, ja pyrkii sieltä saamaan tämän päivän tietoa yrittäjien tarpeista ja mahdollisuuksista työpaikalla järjestettävän koulutuksen osalta.

Tutkimusosuuden aikana tuli esille, että Tredu on panostanut digitaalisten ohjelmistojen tutkimiseen ja testaukseen. Oppilaitoksessa halutaan kehittää ja etsiä erilaisia vaihtoehtoisia tapoja auttaa opettajaa, opettajan joka päiväisessä työssä. Yhdeksi ongelmaksi kuitenkin nousi, että uusien toimintamallien jalkauttaminen ei suju aina ongelmitta. Siihen ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa. Vaikka jalkauttamista varten olisi varattu henkilö, ei uuden asian oppimiseen opettajalle ole annettu tarpeeksi resursseja. Myös opettajien oma kiinnostus oman työnsä kehittämiseen on asia, joka vaikuttaa uusien toimintatapojen käyttöön ottamisessa. Kaikki eivät ole niin innokkaita ottamaan uusia asioita käyttöön, kuin toiset. Jalkauttamiseen tulee panostaa, jotta hankkeiden suuri työ ei jää hyödyntämättä.

7.3 Työpaikalla järjestettävän koulutuksen toteutus ja sähköiset työkalut

Ohjaustyö työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana tulee toteuttaa sen vaatimalla tavalla, ottaen huomioon alakohtaiset haasteet sekä käytettävissä olevat välineet. Tärkeää on huomata, että yritykset joissa opiskelijat suorittavat tutkintoaan, ovat erilaisia sekä heidän resurssit ohjaustyön toteuttamiseen ovat erilaisia. Ohjaustyön tulee olla nopeaa, toimivaa ja ongelmattonta. Välineet joilla ohjaustyötä tehdään, tulee helpottaa ohjaustyön toimivuutta. Välineiden käytössä tulee huomioida yrityksen henkilökunnan osaaminen ja mahdollisuus. Kaikilla yrityksillä ei ole mahdollista esimerkiksi käyttää työpäivän aikana internetyhteyttä tietokoneen kanssa. Tällöin toimivimpia ohjaustyön välineitä on kasvokkain ohjaus sekä perinteinen puhelinsoitto. Tredun henkilöstön kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä monipuolisia työvälineitä ohjaustyön tueksi, esimerkiksi älypuhelimia ei ole vielä kaikilla. (Heikkilä 2018 & Hoivala 2018 & Kattelus 2018).

Tredulla on tällä hetkellä monta erilaista hanketta, joissa testataan erilaisia sähköisiä työkaluja työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön tueksi. Koekäytössä on ollut muun muassa Futural Skills, Snapsatt, Padlett, Kotoproo sekä Worksiid. Eri ohjelmilla on erilaisia käyttömahdollisuuksia erilaisten sisältöjen kanssa. Toinen ohjelma voi soveltua hyvin esimerkiksi hius- ja kauneudenhoitoalan tiimille, mutta ei sosiaali- ja terveystieteiden tiimille. Se riippuu paljon alan työelämän haasteista ja vaatimuksista. Paljon on panostettu erilaisten digitaalisten ohjelmien testauksiin ja kokeiluihin. ”Vaikka Tredussa on paljon opettajia, jotka ovat kiinnostuneita hyödyntämään erilaisia digitaalisia välineitä ohjaus- ja opetustyössä, on kuitenkin vielä paljon niitä opettajia, jotka eivät käytä edes Moodlea, joka on oppilaitoksen käytössä ollut jo pitkään. Myös opiskelijoiden joukossa on edelleen niitä, jotka eivät mielellään käytä digitaalisia laitteita.” (Kattelus 2018). Nämä asiat tulee huomioida jokaisen opettajan yksilöllisesti, omaa työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjauksen suunnittelussa.

Tredun hius- ja kauneudenhoitoalan tiimillä on syksystä 2017 asti ollut koekäytössä Futural Skills mobiilipohjainen työkalu, johon oppilas voi työpäivän aikana laittaa tekemistään töistä kuvia, jolloin opettaja reaaliaikaisesti tietää ja näkee missä vaiheessa oppilaan työskentely on työpaikalla menossa. Futural Skills mobiilipohjaisessa ohjelmassa opiskelija liittää kuvan aina omaan kansioon, kansiot on jaettu osaamisalojen

mukaan tutkinnonosittain. Ohjelman avulla tulevien näyttöpäivien sopiminen onnistuu helposti, koska ohjelman avulla pystyy nopeasti katsomaan, koska opiskelijalla on tarpeeksi osaamista suorittaa kyseisen osaamisalan tutkinnon osan näyttö. Vaikka ohjelmasta on tullut myös huonoja kokemuksia ja ongelmia, on se pääasiassa helpottanut ja nopeuttanut opettajien työtä työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjauksessa. Aivoriihessä todettiin, että jokin sähköinen mobiilipohjainen ohjelma on hyvä olla. Futural Skills ohjelmaan tulee vielä päivittää uudet tutkinnon perusteet, ja saada sovellus toimimaan jouhevasti. Ohjelma sisällöllisesti ja käyttömahdollisuuksiltaan kuitenkin vastaa hyvin hius- ja kauneudenhoitoalan tarpeisiin. Tiimi on edelleen avoin myös muille sovelluksille. Aivoriihityöskentelyssä todettiin, että ohjaustyössä on tärkeää hyödyntää myös WhatsAppia, Facebookia, Moodlea sekä Wilmaa. Jokainen opettaja on hyödyntänyt ohjelmia työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyössä omien tarpeidensa mukaan.

8 LOPUKSI

Laki ammatillisesta koulutuksesta uudistui kokonaisuudessaan ja uusi laki astui voimaan 2018 vuoden alusta. Erityisesti koulutussopimusmallin tulo ja sen myötä työpaikalla järjestettävän koulutuksen lisääntyminen työelämässä tuo ammatilliseen koulutuksen työelämäyhteistyöhön uusia haasteita. Aikaisemmin opiskelijat ovat valmistavan koulutuksen ohella suorittanut työssäoppimisjaksoja, nyt sen muoto tulee muuttumaan kokonaisuudessaan koulutussopimukseksi tai oppisopimukseksi. Sisällöltään ja toimivuudeltaan koulutussopimus on samankaltainen kuin oppisopimus.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa luotiin työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli. Sen tarkoitus on helpottaa opettajien työtaakkaa oppilaiden työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuden hallitsemisessa sekä selkeyttää uuden ammatillisen lain mukana tulleet uudistukset. Prosessi- ja toimintamallin luominen isolle organisaatiolle ja erilaisille tiimeille luo haasteita, koska käyttäjät ovat erilaisia ja toiveet yksilöllisiä. Teemahaastatteluissa ilmeni myös yrittäjien

näkökanta ohjaustyön toimivuuteen, jossa esimerkiksi ennakointia työpaikkakäyntien sopimisessa pidettiin yhtenä tärkeimpänä.

Prosessi- ja toimintamallin toivottiin sisältävän työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuteen liittyvät kaikki osatekijät, niin että ne tulevat selkeästi esille yhdessä dokumentissa, modernimaiseen tapaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että prosessin kehittäminen jatkuu edelleen. Tässä kehittämistyössä esitetty työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalli tulee vielä mahdollisesti muokkaantumaan ja sitä täydennetään tarpeen niin vaatiessa. Lopputuotos tulee olemaan osa Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuutta. Sitä mihin se tulee lopuksi asettumaan, ei vielä tiedetä. Tredussa panostetaan vuoden 2018 aikana laadunhallintaan ja sen kehittämiseen, jossa muun muassa oman laatutyöryhmän kanssa kehitetään ja yhdenmukaistetaan Tredun prosesseja. Sen myötä tässä tutkimuksellisessa kehittämissä syntynyt lopputuotos tulee löytämään paikkansa. Kuitenkin ennen varsinaisen paikan löytämistä, prosessi- ja toimintamallia tullaan ottamaan käyttöön työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittämistiimissä. Sitä hyödynnetään opettajien työpaikalla järjestettävän koulutuksen kokonaisuuden hahmottamiseen, se on apuvälineenä ja muistilistana opettajan jokapäiväisessä työssä.

Prosessi- ja toimintamallin luomisen yhtenä haasteena oli se, että Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) astui voimaan vasta vuoden 2018 alussa, joten moni laissa esitetty asia on vielä avaamatta. Opetushallituksella, opetus- ja kulttuuriministeriöllä sekä Tredulla on monia työryhmiä ja hankkeita jotka tämän asian kanssa tekevät nyt kovasti töitä. Esimerkiksi valtakunnallinen Parasta Osaamista -hankkeen avulla kehitetään ja varmistetaan reformin tavoitteiden mukaista ja toimenpiteiden yhdenmukaista laatua sekä luodaan yhtenäisyyttä käytäntöihin. Tällä hetkellä myös esimerkiksi Facebook ryhmässä -Uudistutaan yhdessä-, jossa käydään keskustelua alan ammattilaisten kanssa uudesta reformista, on tullut esille, että työpaikalla järjestettävän koulutuksen nimen rinnalle halutaan luoda jokin sana, joka kuvaa sitä kokonaisuutta, mutta ei olisi niin hankala käyttää puhekielessä. Vaihtoehtoisia ideoita on ollut muun muassa aikaisemminkin käytössä ollut työssäoppiminen. Nähtäväksi jää, miksi se sitten muodostuu.

LÄHTEET

- BAO. Työssäoppiminen ja työllistyminen. 2017. Viitattu 20.10.2017
<http://www.bao.fi/asiantuntijapalvelut/materiaalipankki/tyossaoppiminen-ja-tyollistaminen/>
- Bekke, H. 1987. Public Management in Transition. Teoksessa Managing Public Organization: Lessons from Contemporary European Experiences, 17-32. Toim. Kooiman, J & Eliassen, KA. London: Sage Publications.
- Business Dictionary. 2017. Brainstorming. WebFinance Inc. Viitattu
<http://www.businessdictionary.com/definition/brainstorming.html>
- Bäckström, A. 2017. Toimintasuunnitelman laatiminen. FinFami. Viitattu 26.11.2017 <https://finfamilatu.fi/laatuksikirja/toimintasuunnitelman-laatiminen/>
- Eliassen, K & Kooiman, J. 1987. Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience. London: Sage.
- Engblom-Pelkkala, K. 2013. Strateginen johtaminen kuntien opetustoimessa. Helsinki: Kuntatalon paino
- Facebook 2018. Facebook yhteisöpalvelu. Viitattu 19.3.2018 www.facebook.com
- Frisk, T. (Toim.). 2016. Työpaikkaohjaaja opiskelijan ohjaajana. Educa-Projektit Oy. Viitattu: 30.9.2017 http://www.edu.fi/download/177819_TPO_opiskelijan_ohjaajana.pdf
- Frisk, T. & Teittinen, A. 2007. Työssäoppimisen toimintamalleja. Vammala: Vammalan Kirjapaino
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja: Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 4.1.2018 http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirvonen, K, Taiponen, A. 2011. Työelämäyhteistyön kehittäminen toisen asteen opilaitoksissa. Viitattu 20.10.2017 https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34343/Hirvonen_Taiponen.pdf?sequence=1 https://moodle.tampere.fi/pluginfile.php/192360/mod_resource/content/1/yhteisty%C3%B6_Olkko-nen.pdf https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hh_katu-uskottava_verkko2.pdf
- Heikkilä, S. 2018. Yrityskoordinaattori. Tampereen seudun ammattiopisto. Teema-haastattelu 15.1.2018. Työpaikalla järjestettävä koulutus. Haastattelijana Jessica Kankaanranta. Haastattelun äänite haastattelijan hallussa.

- Hoivala, T. 2018. Työelämäpalveluiden koulutusalojohtaja. Tampereen seudun ammattiopisto. Teemahaastattelu 9.1.2018. Työpaikalla järjestettävä koulutus. Haastattelijana Jessica Kankaanranta. Haastattelun äänite haastattelijan hallussa.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Porvoo: Publishing Oy
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Aikuiskasvatus. Juva: WSOY
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kallio-Lahtinen, H. 2017. Työssäoppiminen / työpaikalla järjestettävä koulutus. TEP-mentorit. Tampereen seudun ammattiopisto. Viitattu 24.11.2017 https://omaareena.sharepoint.com/:p:/r/sites/henkilosto/yhteiset/tyossaoppiminen/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7BA37428DA-7E92-4FBA-B952-F6193B87839A%7D&file=TEP_info.ppt&action=default
- Kallio-Lahtinen, H. Sillanpää, S-L. & Knuutila, L. 2018. Tampereen seudun ammattiopisto. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen suunnittelupalaveri. Työpaikalla järjestettävä koulutus. Henkilökohtainen tiedonanto 4.12.2018.
- Kallio-Lahtinen, H. 2018. Koulutuspäällikkö. Tampereen seudun ammattiopisto. Teemahaastattelu 22.1.2018. Työpaikalla järjestettävä koulutus. Haastattelijana Jessica Kankaanranta. Haastattelun äänite haastattelijan hallussa.
- Kattelus, S. 2018. Projektipäällikkö. Tampereen seudun ammattiopisto. Teemahaastattelu 19.1.2018. Työpaikalla järjestettävä koulutus. Haastattelijana Jessica Kankaanranta. Haastattelun äänite haastattelijan hallussa.
- Katzenbach J. R. & Smith, D. K. 1993. The Wisdom of Teams. Creating the High Performance Organization. Boston: McKinsey & Company
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: Bookwell Oy
- Knuutila, L. 2018. TEP-mentori. Tampereen seudun ammattiopisto. Teemahaastattelu 2.2.2018. Työpaikalla järjestettävä koulutus. Haastattelijana Jessica Kankaanranta. Haastattelun äänite haastattelijan hallussa.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lahtinen, J. 2007. Markkinoinnin perusteet. Helsinki: Avaintulos Oy
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum

Lempinen, P. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi, Laki ammatillisesta koulutuksesta hyväksyttiin eduskunnassa 30.6.2017. Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry. Viitattu 24.11.2017 https://omaareena.sharepoint.com/:p:/r/sites/henkilosto/yhteiset/tyossaoppiminen/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7B2BEF419E-93B1-4625-AEBF-AAF5276940A5%7D&file=Ammatillisen%20koulutuksen%20reformi%202017.pptx&action=default

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Minedun www-sivut 2018. Työpaikalla tapahtuva oppiminen. Viitattu 20.4.2018 <http://minedu.fi/tyopaikalla-oppiminen>

Mykrä, T. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä: opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla.

Nousiainen, A. & Kattelus, S. 2018. Tredun projektisalkkumalli pp-esitys. Tampereen seudun ammattiopiston TEP-mentorointipalaverissa. 5.4.2018.

Nurmi, J. & Virtanen, P. 1999. Kansalaisten sosiaalipolitiikka. Juva: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus & Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelman tietosisältö. Viitattu 17.4.2018 http://www.oph.fi/download/189988_Osaamisen_arvioinnin_toteuttamissuunnitelman_tietosisalto_19.3.2018.pdf

Opetushallitus. www.oph.fi. 2017. Ammatillinen koulutus. Viitattu 30.9.2017 http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus

Opetushallitus. www.oph.fi. 2018. Näytöt ja osaamisen arviointi. 26.3.2018. Viitattu 8.4.2018 <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/4614532>

Opetushallitus. www.oph.fi. 2018. Osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelman tietosisältö. Viitattu 8.4.2018 http://www.oph.fi/download/189988_Osaamisen_arvioinnin_toteuttamissuunnitelman_tietosisalto_19.3.2018.pdf

Opetushallitus. www.oph.fi. 2018. Reformin tuki/koulutuksen järjestäminen. Viitattu 8.4.2018 http://www.oph.fi/reformintuki/koulutuksen_jarjestaminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista. Viitattu 31.12.2017 <http://minedu.fi/documents/1410845/5422119/OKM+rahoitusasetus+6.10.2017.pdf/d7b1f9a3-2b1d-4be4-8a8b-41b24f036a5e>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Rahoituksen uudistus. Viitattu 31.12.2017 <http://minedu.fi/rahoituksen-uudistus>

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016. Selvitysmiehet: Uusi koulutussopimusmalli lisäämään käytännön työssä oppimista. Viitattu 10.11.2016 <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2016/04/koulutussopimus.html>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016. Ehdotus uudeksi ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeksi. Väli­raportti työelämän ohjausryhmältä ammatillisen tutkintorakenteen uudistamiseksi. Viitattu 10.11.2016 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2016/liitteet/okm23.pdf?lang=fi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016. OKM:n talousarvioehdotus vuodelle 2017. Viitattu 16.11.2016 <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2016/08/budjettiehdotus.html?lang=fi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi lausuntokierokselle. Viitattu 26.1.2017 http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2016/11/Amisreformi_lausunnot.html
- Opintopolku. 2017. Hius- ja kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkinto. Viitattu 19.3.2018 <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/3855076/reformi/tiedot>
- Opintopolku. 2017. Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto. Viitattu 4.1.2018 <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/3855076/reformi/tiedot>
- Opintopolku. 2017. Näytöt ja osaamisen arviointi. Viitattu 20.4.2018 <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/4614532>
- Oy Tawasta OS Technologies Ltd. 2017. Futura Skills Demo. Järjestelmä käytännön osaamisen hallintaan. Viitattu 30.9.2017 <https://skillsdev.futural.fi/>
- Parasta osaamista -verkostohanke. 2018. Parasta osaamista hankekuvaus. Viitattu 3.4.2018 <http://blogit.jao.fi/parastaosaamista/hankekuvaus/>
- Pastila-Eklund, Mari. 2017. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen lainsäädäntö. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luento Opetus- ja kulttuuriministeriö, #amisreformi. 16.11.2017
- Pursiainen. 2013. Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. http://www.edu.fi/download/154302_tyossaoppimisen_prosessi.pdf Viitattu 12.10.2017
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Rantalainen, K. 2018. Tampereen seudun ammattiopiston TEP-mentorointipalaveri 5.4.2018.
- Salminen, A. 2011. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Sillanpää, S-L. 2017. Koulutuspäällikkö, Tampereen seudun ammattiopisto. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto 12.5.2017
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum

Tampereen kaupungin toisen asteen Wilma. Viitattu 19.3.2018 <https://wilma.tampere.fi/>

Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. 2014. Työssäoppimisen järjestämissuunnitelma. Viitattu 5.1.2018. https://omaareena.sharepoint.com/sites/henkilosto/yhteiset/tyossaoppiminen/Tyossaoppimisen_asiakirjat/Ty%C3%B6ss%C3%A4oppimisen%20j%C3%A4rjestamissuunnitelma%20090616.pdf

Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. 2016. Työssäoppiminen. Viitattu 4.1.2018 https://omaareena.sharepoint.com/:p:/r/sites/henkilosto/yhteiset/tyossaoppiminen/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc={B72DF0D9-D2E7-49F6-B083-66A884DCA9AD}&file=TO_prosessi_010915.pptx&action=default

Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. 2016. Viitattu 16.1.2017 <http://www.tredu.fi/tredu.html>

Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. Työ- ja yrityselämä. Viitattu 31.12.2017 <http://www.tredu.fi/tyojayrityselama.html>

Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. Työpaikkaohjaajien palvelut. Viitattu 31.12.2017 <http://www.tredu.fi/tyojayrityselama.html>

Tampereen seudun ammattiopisto, www.tredu.fi. Yrityskoordinaattorit. Viitattu 19.3.2018 <https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta/yhteystiedot/yrityskoordinaattorit.html>

Tampereen Wilman www.sivut. 2018. Tampereen toisen asteen Wilma. Viitattu 19.3.2018

Tuominen, K. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy

Tuurala, T. Laatuakatemia. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Viitattu 9.3.2017 <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta 5.10.2017/673

Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä. 15.6.2006/475

WhatsApp 2018. Helppoa, turvallista ja luotettavaa viestintää. Viitattu 19.3.2018 <https://www.whatsapp.com/?l=fi>

TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE
ARVOISA VASTAANOTTAJA

5.1.2018

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa (Tradenomi, YAMK), johtamista ja palveluliiketoimintaa suuntautuen johtamiseen. Opiskelujeni lopputyönä teen tutkimuksellista kehittämishanketta Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessista. Kehittämistyön avulla selvitän Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön tämän hetkistä tilannetta ja kehitän siihen sopivan prosessi- ja toimintamallin, opettajan, työpaikkaohjaajan ja oppilaan käyttöön. Prosessi- ja toimintamalli tulee Tredun vapaaseen käyttöön.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tutkimusosuudessa toteutetaan teemahaastatteluja sekä aivoriihityöskentely. Tulevan tapaamisemme yhteydessä toteutan teemahaastattelun, joka on osa tiedonkeruuta sekä toimii kehittämistyöni aineistonkeruuna. Teemahaastattelun rungoksi ja tueksi on esitetty seuraavalla sivulla olevat kysymykset, jotka ohjaavat haastattelua. Haastattelun tarkoituksena ei ole saada suoria vastauksia esitettyihin kysymyksiin, vaan haastattelu on keskustelunomainen tilanne, missä käydään läpi kyseiset teemat. Toivon, että tutustutte etukäteen haastattelussa esitettyihin teemoihin.

Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti, vastaajat voivat halutessaan pysyä anonyymeinä. Litteroitua haastattelumateriaalia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen valmistuttua kerätty ääniaineisto tuhotaan. Vastauksenne ja mielipiteenne ovat tärkeitä ja arvokkaita tutkimuksen onnistumisen kannalta. Haastatteluun kuluu aikaa noin 1 h.

Vastaan mielelläni kehittämistyöhön liittyviin kysymyksiin.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Jessica Kankaanranta

040 749 8007, jessica.kankaanranta@tampere.fi

TEEMAHAASTATTELUN (1) TEEMAT

Työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin suunnittelun pohjaksi on alla esitetty teemarunko, joka auttaa selvittämään minkälaisella prosessi- ja toimintamallilla opettaja pystyy ohjaamaan oppilasta ja työpaikkaohjaajaa työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana.

1. MITÄ prosessi- ja toimintamallin tulee sisältää? Millainen prosessi- ja toimintamalli helpottaa opettajien työtaakkaa työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyössä?
2. MISSÄ työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyö toteutetaan? Tarvitaanko tueksi sähköinen työkalu? Mitä työvälineitä Tredulla on tällä hetkellä käytössä? (Wilma, Moodle, Futura Skills, sähköposti, puhelin, kasvokkain ohjaus)
3. MILLOIN työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyötä tehdään ja miten se ajoittuu? Onko ohjaustyöhön määritelty tuntimääräistä työaika?
4. KUKA vastaa ja tekee mitäkin? Opettaja ohjaa työpaikkaohjaaja ja oppilasta, työpaikkaohjaaja ohjaa oppilasta. Onnistuuko kolmikantainen ohjaustyökalu, huomioiden tietosuoja? Ohjataan näytöjen suorittamista tietyllä kaavalla/kanavalla?
5. MITEN työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön saa toimimaan tasalaatuisesti? Tarvitaanko ohjaustyön tueksi sähköistä työkalu, pystyykö jokainen ohjaustyöhön osallistuva taho käyttämään mobiilipohjaista tai sähköistä ohjaustyökalua?

TEEMAHAASTATTELUN (2) TEEMAT

Sähköisten työkalujen käyttömahdollisuuksien selvittäminen työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön tueksi:

1. MITÄ erilaisia sähköisiä työkaluja Tredulla on käytössä tai mahdollista ottaa käyttöön työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyöhön?
2. MISSÄ eri toimialoissa ja opetustilanteissa on hyödynnetty sähköistä työkalua esimerkiksi Futura Skills ohjelmaa? Onko tullut esille jotain, missä kyseinen ohjelma ei ole toiminut halutulla tavalla?
3. MILLOIN sähköistä ohjaustyökalua kannattaa käyttää? Helpottaako se ohjaustyötä?
4. KUKA vastaa ja käyttää sähköistä ohjaustyökalua/-ohjelmaa? Opettaja, työpaikkaohjaaja, oppilas, toimiiko kolmikantaisesti?
5. MITEN työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön voisi hoitaa eri sähköisiä työkaluja hyödyntäen? Käytännön vinkkejä?

TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE
ARVOISA VASTAANOTTAJA

15.1.2018 LIITE 2

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa (Tradenomi, YAMK), johtamista ja palveluliiketoimintaa suuntautuen johtamiseen. Opiskelujeni lopputyönä teen tutkimuksellista kehittämishanketta Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessista. Kehittämistyön avulla selvitän Tredun työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyön tämän hetkistä tilannetta ja kehitän siihen sopivan prosessi- ja toimintamallin, opettajan, työpaikkaohjaajan ja oppilaan käyttöön. Prosessi- ja toimintamalli tulee Tredun vapaaseen käyttöön.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tutkimusosuudessa toteutetaan teemahaastatteluja sekä aivoriihityöskentely. Palaverin 17.1.2018 yhteydessä toteutan aivoriihityöskentelyn, joka on osa tiedonkeruuta sekä toimii kehittämistyöni aineistonkeruuna. Aivoriihityöskentelyn rungoksi ja tueksi on esitetty seuraavalla sivulla olevat kysymykset. Aivoriihityöskentelyn tarkoituksena on saada koko hius- ja kauneudenhoitoalan tiimiltä ideoita/toiveita työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamalliin. Aivoriihityöskentelyn aikana on tarkoitus vapaamuotoisesti ideoida teemojen mukaisia aiheita. Toivon, että tutustutte etukäteen aivoriihityöskentelyyn esitettyihin teemoihin.

Aivoriihityöskentelyn aikana syntyvää aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, osallistujat voivat pysyä anonyymeinä. Työskentelystä syntyvää materiaalia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen. Vastauksenne ja mielipiteenne ovat tärkeitä ja arvokkaita tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aivoriihityöskentelyyn kuluu aikaa 30 min.

Vastaan mielelläni kehittämistyöhön liittyviin kysymyksiin.

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Jessica Kankaanranta

040 749 8007

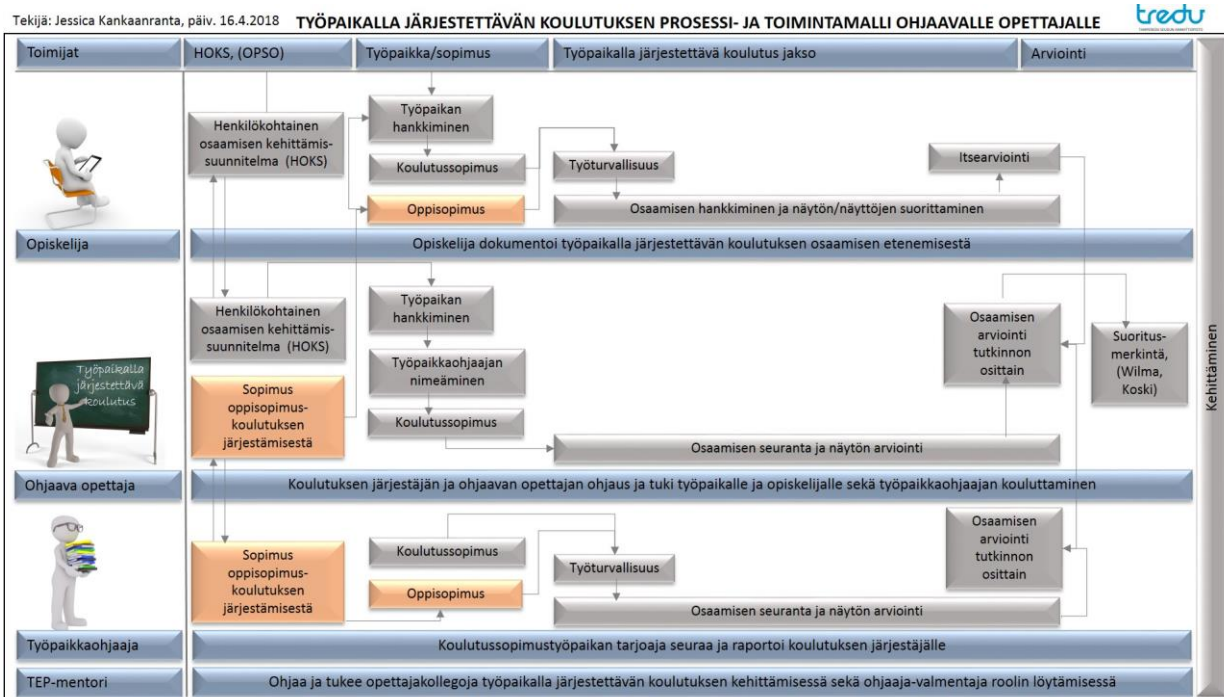
jessica.kankaanranta@tampere.fi

AIVORIIHITYÖSKENTELYN TEEMAT

Teemarunko työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosessi- ja toimintamallin luomisen tueksi:

1. MITÄ työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjausvälineitä hius- ja kauneushoitoalalla on tällä hetkellä käytössä?
2. MISSÄ tilanteissa ja MILLOIN ohjasta tehdään? Työpaikoilla suoritetaan opintoja sekä näyttöjä, mitä ohjaustyökalua siihen voisi tai kannattaa hyödyntää?
3. KUKA ja MITEN, tarvitaanko käyttöön sähköistä työkalua, jossa kolmikantainen ohjaus onnistuu? (opettaja, oppilas, työpaikkaohjaaja) Voidaanko tukena käyttää sähköistä työkalua? Futura Skills ohjelman koekäytöstä syntyneet ajatukset?

LIITE 3



OHJAAVAN OPETTAJAN TOIMINTAMALLI

- **Oppisopimuskoulutuksen** järjestämistä koskevan sopimuksen ja **koulutussopimuksen** tekeminen edellyttää, että koulutustyöpaikalla on käytettävissä tutkinnon perusteiden mukaisen koulutuksen tai HOKS:n ja näyttöjen järjestämisen kannalta riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeelliset työvälineet, ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevä henkilö.

TYÖPAIKALLA JÄRJESTETTÄVÄ KOULUTUS





HOKS= henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma:

- Kirjataan yksilöllisesti tiedot osaamisen tunnistamisesta, tunnustamisesta, hankkimisesta, kehittämisestä, osoittamisesta sekä ohjaus- ja tukitoimista.
- Lisäksi kirjataan mm. suoritettava tutkinto, tiedot tutkinnon osista, opiskelijan aiemmin hankittu ja osoittama osaaminen, tutkintokoulutuksen tai muun tarvittavan ammattitaidon hankkimisen tarve, mahdollisen ohjauksen ja tuen tarve, erityisen tuen tarve, näyttöjen ajankohdat ja sisällöt, näyttöympäristöt sekä näytön järjestäjä, osaamisen arvioijat sekä opiskelijalle laadittava urasuunnitelma.
- Opiskelijan HOKS:iin tulee merkitä oppisopimuksena tai koulutusoppimuksena suoritettavaan koulutukseen liittyvät tiedot.
- Koulutuksen järjestäjä vastaa HOKS:in laatimisesta ja päivittämisestä, tehden sen yhdessä opiskelijan kanssa.
- Työnantaja tai työpaikan edustaja eli työpaikkaohjaaja osallistuu prosessiin, kun osaaminen hankitaan ja osoitetaan työpaikalla.
- Oppisopimuksessa HOKS tehdään osittain jo ennen koulutuksen alkua.

Jessica Kankaanranta 4/2018

3



Koulutusoppimus:

- Määräaikainen, joka sovitaan HOKS:n mukaisesti tutkinnon osittain tai muun kuin Ammatillisessa laissa olevan 8 §:ssä tarkoitetun koulutuksen osalta. Sopimus voidaan solmia myös tutkinnon osaa pienemmistä kokonaisuuksista tai useammasta tutkinnon osasta.
- Opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (=HOKS) tulee liittää siltä osin kuin se koskee koulutusoppimukseen perustuvaa koulutusta.
- Koulutusoppimukseen tulee nimetä opiskelijalle pätevä vastuullinen työpaikkaohjaaja.
- Koulutusoppimus tehdään yhdessä työpaikan kanssa. Koulutusoppimus ja sen päivittäminen tulee antaa tiedoksi opiskelijalle.

Oppisopimus:

- Ennen oppisopimuksen tekemistä tulee tehdä sopimus oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä yhdessä työnantajan kanssa.
- Oppisopimuksen laatii opiskelija ja työnantaja yhdessä.
- Opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS) tulee liittää siltä osin kuin se koskee oppisopimuskoulutusta.
- HOKSista tulee ilmetä ne käytännön työtehtävät, joita tekemällä opiskelija voi saavuttaa tavoitteeksi asetetun osaamisen.
- HOKSiin tulee nimetä opiskelijalle pätevä vastuullinen työpaikkaohjaaja.
- Oppisopimuskoulutuksesta saavan yrittäjän työpaikkaohjaaja voi olla myös toiselta työpaikalta tai muutoin tehtävään soveltuva henkilö, kuten eläkkeelle jäänyt yrittäjä, joka ei enää ole työelämässä.

Jessica Kankaanranta 4/2018

4

Näyttöjen suorittaminen ja arviointi:

- Opiskelijan osaaminen arvioidaan näytöillä, joissa osoitetaan tutkinnon perusteissa määritelty ammattitaito ja osaaminen käytännön työtehtävissä ja aidoissa työtilanteissa.
- Pääsääntöisesti näytöt suoritetaan työpaikalla tai perustellusta syystä muussa ympäristössä.
- Näytöt suunnitellaan tutkinnon osittain, josta vastaa koulutuksen järjestäjä tehden yhteistyötä opiskelijan ja näyttöpaikan edustajan kanssa.
- Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuus tarjota tutkinnon tai tutkinnon osien suoritushetkellä ilman tutkintokoulutukseen osallistumista sekä yhteistyössä liiketaloudellisin perustein osaamisen kehittämispalveluita tarjoavien toimijoiden kanssa.
- Koulutuksen järjestäjä nimeää näyttöihin kaksi arvioijaa. Toisen tulee olla pedagogisesti pätevä ja kelpoinen opettaja tai erityisesti syystä muu koulutuksen järjestäjän edustaja, ja toisen tulee olla työelämän edustaja, sieltä työnantaja, työntekijä tai itsenäinen ammatinharjoittaja.
- Vähintään toisen arvioijan tulee olla paikalla yksittäisessä näytössä, osaamisen arvioinnista päätetään tutkinnon osittain yksimieleisesti.
- Arvioijilta vaaditaan riittävää ammatillista osaamista suhteessa tutkinnon perusteisiin ja arvioitavaan alaan. Koulutuksen järjestäjä perehdyttää työelämää edustavat arvioijat.
- Opiskelijalle on annettava mahdollisuus omien suoritustensa itsearviointiin.
- Arvosanan antamisen jälkeen, opiskelijalla on mahdollisuus pyytää arvioinnin tarkistamista (14 vrk). Tarkistamisen tekee arvioijat.
- Tämän jälkeen (14 vrk) opiskelijalla on oikeus pyytää arvioinnin oikaisua työelämätoimikunnalta.

Jessica Kankaanranta 4/2018



OHJAAVA OPETTAJA :

- Ilmoittaa työnantajalle ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (531/2017) mukaisesta työturvallisuusvastuusta.
- Seuraa, että opiskelijan HOKS:n mukaiset osaamistavoitteet saavutetaan. Hän pitää yhteyttä työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana opiskelijan ja työpaikkaohjaajaan (yrittäjään, yrityksen esimiehen) eri menetelmillä, kuten tekemällä työpaikkakäyntejä ja käyttämällä puhelinta, sähköpostia, postia tai verkkoympäristöä/mobiilipohjaista ohjausvälinettä:
 - Moodle, Facebook, WhatsApp, Futural Skills
- Ohjaava opettaja valmentaa työpaikkaohjaajan perehdytys-, ohjaus-, valvonta- ja arviointitehtävään.
- Työpaikkaohjaajien kouluttaminen Tredussa:
 - Tredu kouluttaa työpaikkaohjaajia, lisätietoa tredu.fi > palvelut työpaikkaohjaajille
 - Alakohtaiset työpaikkaohjaaja koulutukset, jotka jokainen tiimi suunnittelee ja toteuttaa itse.
- Opettaja dokumentoi työpaikalla järjestettävän koulutuksen ohjaustyötä opiskelijahallintojärjestelmään.

TYÖPAIKKAOHJAAJA:

- Työpaikkaohjaaja perehdyttää opiskelijan työn turvalliseen tekemiseen, työpaikan tapaan toimia, työpaikan tehtäviin, sääntöihin ja muihin työnteekijöihin.
- Työpaikalla järjestettävän koulutuksen aikana työpaikkaohjaaja käy ohjauskeskusteluja säännöllisesti ja sovitusti, antaa kehittäviä, välittömiä ja avoimia palautteita opiskelijalle.
- Koulutussopimus
 - velvollisuus seurata opiskelijan osaamisen kehittymistä, ryhtyä toimenpiteisiin, jos opiskelijan HOKS:n mukaisista osaamista ei pystytä saavuttamaan sekä raportoida koulutuksen järjestäjälle opiskelijan HOKS:n toteutumisesta.
- Oppisopimus
 - sovelletaan työsuhteessa tai virkasuhteessa sovellettavaa lainsäädäntöä, mutta ei kuitenkaan erikseen 77 §:n 1 mom. todettuja työsuhtelain pykälää.

OPIKSELIJAT:

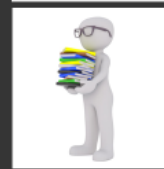
- Opiskelija dokumentoi työpaikalla järjestettävän koulutuksen osaamisen etenemisen.
- Dokumentoinnin menetelmistä hän sopii yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Ohjaustyökaluna voi hyödyntää esimerkiksi:
 - Moodle, Futural Skills, Facebook, WhatsApp

TEP-MENTORI

- Ohjaa ja tukee opettajakollegoja työpaikalla järjestettävän koulutuksen kehittämisessä sekä ohjaaja-valmentaja roolin löytämisessä.

Jessica Kankaanranta 4/2018

Vastuut ja tehtävät:



Kuvien: pixabay.com

6